

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Г.Ф. Каячев

«\_\_\_\_\_» июня 2016 г.

## ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

специальность 080507.65 – «Менеджмент организации»

**Разработка мероприятий по оптимизации рабочих мест  
(на примере ГП КК «КрасАвиа»)**

Пояснительная записка

Руководитель \_\_\_\_\_

Э.В. Степанова

Выпускник \_\_\_\_\_

О.И. Малолыченко

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

Т.П. Лихачёва

Красноярск 2016

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 Исследование особенностей организации рабочих мест для предприятий в отрасли авиаперевозок.....	6
1.1 Анализ процесса организации рабочих мест на предприятиях в отрасли авиаперевозок.....	6
1.2 Анализ факторов, влияющих на разработку и создание рабочих мест.....	14
1.3 Методы оценки рабочих мест.....	23
2 Анализ процесса организации рабочих мест Хатангского филиала ГП КК «КрасАвиа» .....	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика Хатангского филиала ГП КК «КрасАвиа» .....	32
2.2 Анализ персонала Хатангского филиала ГП КК «КрасАвиа» .....	41
2.3 Оценка рабочих мест службы организации перевозок Хатангского филиала ГП КК «КрасАвиа» .....	53
3 Разработка мероприятий по оптимизации рабочих мест Хатангского филиала ГП КК «КрасАвиа».....	61
3.1 Мероприятия по оптимизации рабочих мест службы организации перевозок Хатангского филиала ГП КК «КрасАвиа».....	61
3.2 Оценка эффективности внедрения мероприятий по оптимизации рабочих мест Хатангского филиала ГП КК «КрасАвиа».....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	83
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	85

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ									
Изм.	Кол.уч	Лист	№	Подп.	Дата										
Разраб..		Малолыченко О.И.				Разработка мероприятий по оптимизации рабочих мест (на примере ГП КК «Красавиа»)			Стадия		Лист		Листов		
Пров.		Степанова Э.В.										3		88	
Консульт.									СФУ ИУБПЭ						
Н.контр.		Лихачева Т.П.													
Утв.		Каячев Г.Ф.													

## ВВЕДЕНИЕ

В середине XX века в связи с достижениями науки и техники возникла одна из главных проблем в сфере управления: как получить желаемый результат на основе согласованных действий многих людей, производящих продукцию или определенный вид услуг и использующие многообразные ресурсы.

Для решения данной проблемы стал формироваться кадровый менеджмент как наука, определяющая принципы, методы и средства управления предприятием и персоналом в условиях многообразия и интенсивного воздействия на объект управления факторов внешней среды.

Основной проблемой в современных условиях развития во многих авиакомпаниях большая наблюдается нехватка летного состава и условия труда нелетного персонала.

Объектом анализа является Хатангский филиал ГП КК «КрасАвиа» в сельском поселении Хатанга. В связи с увеличением значимости авиаперевозок и улучшением качества работы, складываются благоприятные условия для развития не только предприятия в целом, но и развития управленческого ресурса персонала в организации.

Предметом исследования является управление трудовыми ресурсами Хатангского филиала ГП КК «КрасАвиа».

Целью работы является разработка мероприятий по оптимизации рабочих мест.

Для решения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать особенности процесса организации рабочих мест на предприятиях в отрасли авиаперевозок;
- провести анализ и оценку рабочих мест на предприятии;
- разработать мероприятия по оптимизации рабочих мест;
- провести оценку разработанных мероприятий по оптимизации рабочих мест .

Информационная база исследования представлена материалами федеральной службы статистиками, данными исследования рынка авиаперевозок в России и Красноярском крае, отчётностью ГП КК «КрасАвиа» за 2012 – 2014 годы, данными внутреннего учета, материалами отечественных и зарубежных ученых, другими источниками.

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		5

# 1 Исследование особенностей организации рабочих мест для предприятий в отрасли авиаперевозок

## 1.1 Анализ процесса организации рабочих мест на предприятиях в отрасли авиаперевозок

Транспорт играет важную роль в экономике Российской Федерации. В таблице 1.1 приведены данные, отражающие динамику всех видов транспорта.

Таблица 1.1 – Основные экономические показатели развития транспорта в России за 2000 – 2014 гг., в процентах [48]

Показатели	2000	2005	2011	2012	2013	2014
Валовая добавленная стоимость по виду экономической деятельности «Транспорт и связь» (в текущих основных ценах)	-	10,2	9,1	8,6	8,7	8,5
Среднегодовая численность работников организаций	6,9	6,6	6,1	6,1	6,2	6,1
Наличие основных фондов (на конец года; по полной учетной стоимости)	18,4	16,7	18,4	17,8	17,6	17,2
Инвестиции в основной капитал	21,1 <sup>3)</sup>	19,1	22,6	25,3	23,7	23,2
Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) организаций	8,2	5,2	7	6,7	7,8	6,6
Объем платных транспортных услуг населению	27,3	21,5	19	19,3	19,6	18,7

Общая валовая добавленная стоимости транспорта в 2014 году составила 4885,4 млрд. рублей, что составляет 8,5% от общероссийского показателя. Начиная с 2005 года, валовая добавленная стоимость вида деятельности выросла в 2,57 раза со среднегодовым темпом 12%.

В отрасли занято 6,1% от общей численности работников, приходит порядка 17,2% имеющихся основных фондов, 23,2% от общего объема инвестиций идет на развитие транспорта, а общий финансовый результат формирует 6,6% от общероссийского показателя.

По состоянию на 1 января 2016 году в отрасли действовало 163263 предприятий различного типа.

В 2014 году было перевезено 7 982 млн. тонн грузов и 19 526 млн. человек пассажиров. Показатели грузо- и пассажирооборота приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Динамика грузо- и пассажирооборота всех видов транспорта в России за 2000 – 2014 гг. [48]

	2005	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Грузооборот транспорта, всего, млн. т-км	4676	4446	4751	4915	5056	5084	5077
в том числе по видам:							
железнодорожный	1858	1865	2011	2128	2222	2196	2299
автомобильный	194	180	199	223	249	250	246
трубопроводный	2474	2246	2382	2422	2453	2513	2423
морской	60	98	100	78	45	40	32
внутренний водный	87	53	54	59	81	80	72
воздушный	2,8	3,6	4,7	5	5,1	5	5,2
Пассажирооборот транспорта, всего, млрд. пасс.-км	473,3	464,2	483,8	502,6	532,5	547	554,6
в том числе по видам:							
железнодорожный	172,2	151,5	138,9	139,8	144,6	138,5	128,8
морской	0,09	0,06	0,06	0,05	0,04	0,04	0,05
внутренний водный	0,9	0,8	0,8	0,7	0,6	0,6	0,5
воздушный	85,8	112,5	147,1	166,8	195,8	225,2	241,4

Динамичное развитие российского рынка авиаперевозок в 2000-х, темпами более чем на 10% опережающими среднемировые, является одним из основных факторов привлекательности российского потребительского рынка.

Как видно из данных таблицы 1.2, начиная с 2005 года, грузооборот вырос в 1,4 раза, тогда как пассажирооборот – в 1,11 раза. При этом грузооборот воздушного транспорта вырос в 2,08 раза, пассажирооборот – в 4,47 раза.

Перевозка пассажиров в авиационной отрасли превалирует над грузовой: авиаперевозки грузов по-прежнему остаются дорогой услугой в сравнении с морским транспортом. Последний считается наиболее универсальным и эффек-

тивным средством доставки больших объемов грузов на дальние расстояния и обеспечивает перевозки более 80% объема международной торговли (рисунок 1.1).

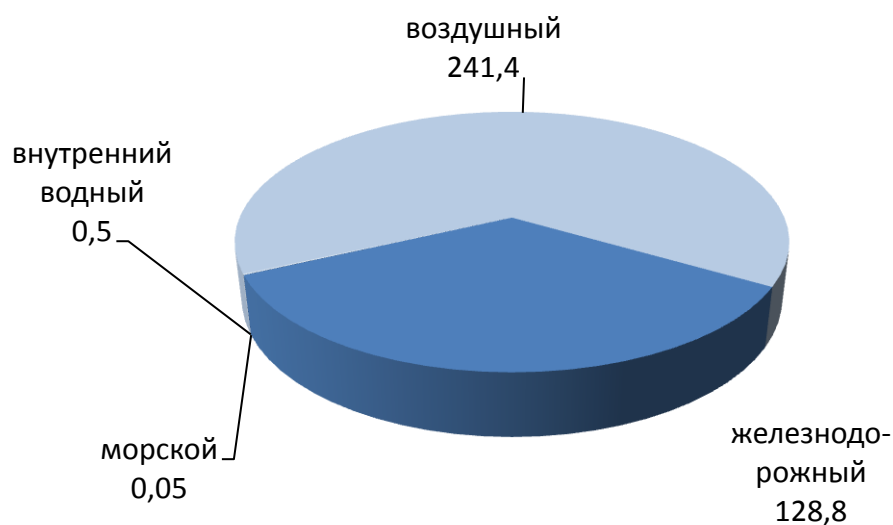


Рисунок 1.1 – Пассажирооборот всех видов транспорта в 2014 году,  
млн. пасс.-км

Доля грузов, перевозимых воздушным транспортом, значительно меньше, чем доставляемая другими видами транспорта, однако это наиболее ценные, дорогостоящие, скоропортящиеся грузы, экономический и социальный эффект от доставки которых чрезвычайно велик (табл. 1.2, рис. 1.2).

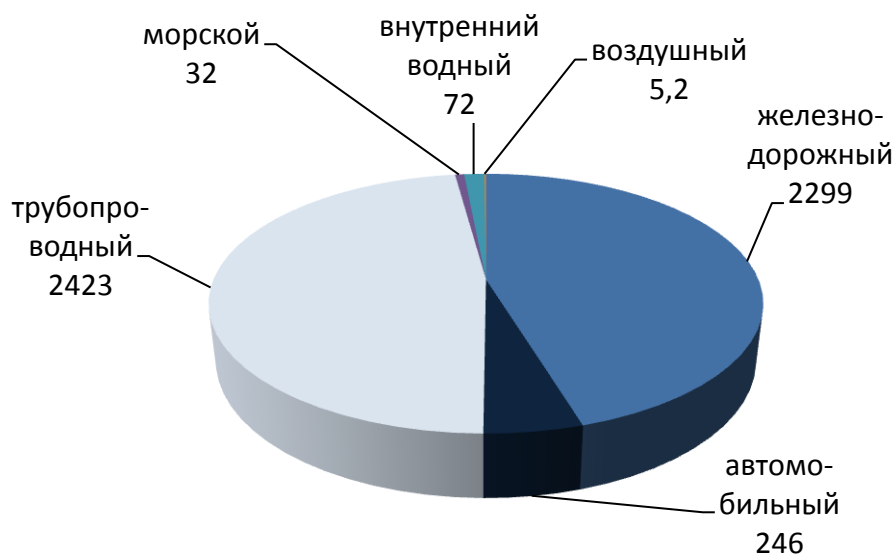


Рисунок 1.2 – Грузооборот всех видов транспорта в 2014 году, млрд. т-км

Следует отметить, что в сравнении, например, с морским транспортом, в авиационном транспорте преобладают пассажирские перевозки. А сложность авиационной техники в сравнении с, например, техникой, используемой в сегменте железнодорожных перевозок, определяет факторы, формирующие конкурентоспособность авиакомпаний. Среди этих факторов основными можно назвать следующие:

- создание и продвижение на рынке бренда авиакомпании;
- удержание на высоком уровне показателя безопасности полетов;
- наиболее оптимальное соотношение показателей цена/качество;
- уровень сервиса, предоставляемого на борту;
- уровень внедрения новых IT-технологий и др.

Сегодня, тем не менее, на рынке авиаперевозок сохраняется значительное влияние составляющих конкурентоспособности, которые были сформированы еще в прошлом веке. На способность перевозчика соперничать на рынках по-прежнему значительно влияют его возможности по обновлению парка воздушных судов (ВС) и по поддержанию оформления их салонов на высоком уровне.

Ряд факторов в оценке конкурентоспособности авиакомпаний совпадает с факторами оценки конкурентоспособности других видов транспорта и определяется, в первую очередь, качеством продукции или услуг, наличием эффективной маркетинговой стратегии, уровнем менеджмента и квалификации персонала, технологическим уровнем производства, налоговой средой, в которой действует организация, доступностью источников финансирования.

В последние 40 лет значительно возросла (и продолжают расти) роль технологического фактора. В сравнении с другими отраслями транспорта, такими как автомобильный и железнодорожный, этот аспект в авиаперевозках играет более важное значение. Получив равные технические условия, для усиления конкуренции авиакомпании после 1970 г. начинают заниматься усовершенствованием различных аспектов своего бизнеса, и в первую очередь – системы продаж.



Однако изменения, которые происходили в последние годы, добавили новые составляющие в понятие конкурентоспособности перевозчика, и игнорирование этих составляющих может привести к потере рыночной доли авиакомпаний. В сложных отраслях, к которым можно отнести отрасль авиаперевозок, страна создает наиболее существенные факторы производства, такие как научно-техническая база производства или квалифицированная рабочая сила.

Динамика численности работников в сфере транспорта приведена в таблице 1.3 и на рисунке 1.3.

Таблица 1.3 – Среднегодовая численность работников транспорта всех видов России за 2000 – 2014 гг., тыс. человек [48]

Показатели	2005	2011	2012	2013	2014
Транспорт – всего	3160,3	2836,4	2819,2	2842,9	2804,7
в том числе по видам деятельности:					
железнодорожный транспорт	1068,1	820,8	793,4	782,3	752,4
прочий сухопутный транспорт	1085,5	1056,7	1043,4	1041	1016,6
транспортирование по трубопроводам	176	193,1	198,3	205,3	202,8
водный транспорт	96,6	72	68	62,8	60,1
воздушный транспорт	113,1	95,4	95,5	96,6	88,9
вспомогательная и дополнительная транспортная деятельность	621	598,4	620,8	654,9	683,9

На систему факторов конкурентоспособности авиаперевозчиков накладывается отпечаток фактор наличия квалифицированной рабочей силы. Высококвалифицированный персонал в отрасли, в первую очередь, специалисты летного состава – одно из главных условий развития авиаперевозок. Без обученного на должном уровне летного состава компания не может выполнять полеты, страдает безопасность пассажиров и техники. А подготовка персонала – дело сложное и длительное.

Другие транспортные отрасли, в частности, отрасль автомобильного транспорта, в меньшей степени сталкивается с проблемой подготовки персонала.

В железнодорожном и морском транспорте этот вопрос имеет большее значение, чем в автотранспорте, поскольку из-за более технически-сложных средств перевозки подготовка сотрудников требует более значительного времени.

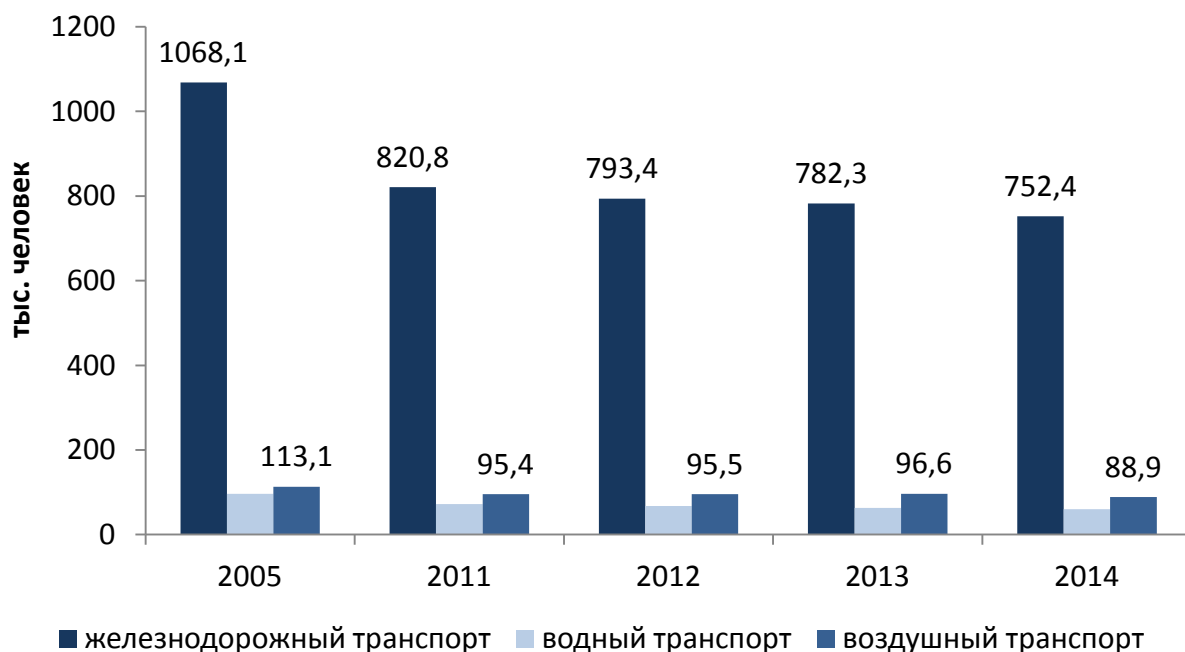


Рисунок 1.3 – Среднегодовая численность работников транспорта всех видов в России за 2000 – 2014 гг., тыс. человек

Рост количества пассажиров, снижение размеров необходимых первоначальных капитальных вложений в бизнес, рост числа авиакомпаний не сделали бизнес авиаперевозок более доходным. За последние 10–15 лет с рынка уходили не только неудачные новые проекты, но также известные авиакомпании.

Одна из главных причин, резко ухудшающих финансово-экономическое положение перевозчиков – рост цены на нефть, которая влечет за собой рост стоимости авиационного керосина, одного из основных расходных материалов авиаперевозчиков. Доля расходов на авиационное топливо в последние 10 лет радикально выросла, такие данные приводит авиационный производитель Boeing.

Еще один растущий источник расходов авиакомпаний, который увеличивается вместе с ростом количества пассажиров и авиакомпаний – затраты на персонал. Согласно прогнозу компании Boeing, к 2032 г. авиалиниям во всем мире дополнительно потребуются 498 тыс. пилотов гражданских судов и 556 тыс. авиатехников по обслуживанию гражданских судов (вместе с ростом количества самолетов растет потребность в их техническом обслуживании).

Как отметила вице-президент подразделения Boeing Flight Services Ш. Карбари: «Острая потребность в квалифицированном авиационном персонале – актуальная проблема во всем мире. Ключевым фактором в решении кадрового вопроса в нашей отрасли является повышение качества подготовки с применением самых современных технологий для привлечения и удержания молодых специалистов, заинтересованных в авиации» [8].

Выпуск специалистов учебными заведениями в России по специальностям эксплуатации авиационной техники приведен в таблице 1.3.

Таблица 1.4 – Выпуск специалистов учебными заведениями среднего и высшего профессионального образования по специальностям эксплуатации авиационной техники за 2006 и 2014 гг., человек [48]

Показатели	2006	2014
Выпуск специалистов государственными и муниципальными средними специальными учебными заведениями по специальностям эксплуатации авиационной техники - всего	783	769
в том числе:		
управление движением воздушного транспорта	63	73
летная эксплуатация летательных аппаратов	156	127
техническая эксплуатация летательных аппаратов и двигателей	564	569
Выпуск специалистов государственными и муниципальными высшими учебными заведениями по специальностям эксплуатации авиационной техники - всего	1327	1403
в том числе:		
эксплуатация воздушных судов и организация воздушного движения	549	436
летная эксплуатация воздушных судов	-	94

Показатели	2006	2014
аэронавигационное обслуживание и использование воздушного пространства	-	56
техническая эксплуатация пространства	401	408
техническая эксплуатация транспортного радиооборудования	377	409

Как видно из данных таблицы 1.3 численность выпуск средних специальных заведений по отдельным направлениям подготовки сокращается, тогда как выпуск специалистов высшими учебными заведениями вырос всего на 76 человек, что составило 5% к показателю 2006 года.

Недостаток пилотов, а также технического персонала, приводит к необходимости постоянной конкуренции за новых сотрудников, предложению лучших условий, в частности лучшей заработной платы. Динамика средней заработной платы в России приведена на рисунке 1.4.

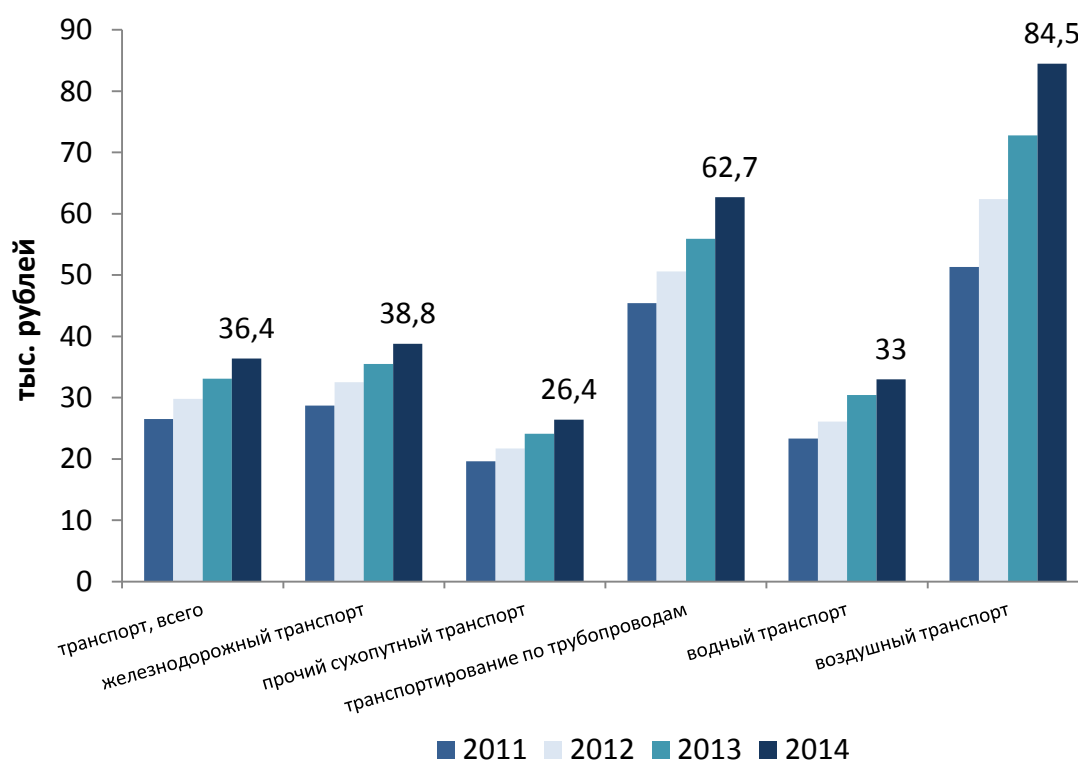


Рисунок 1.4 – Среднемесячная заработная плата работников транспорта отдельных видов в России за 2011 – 2014 гг., тыс. рублей

В последующие годы ситуация с персоналом будет еще больше обостряться. По сравнению с предыдущими исследованиями Boeing, отчет 2013 г. прогнозирует значительное увеличение спроса на пилотов во всех регионах, за исключением Европы, где пока наблюдается спад авиаперевозок из-за спада в экономике в целом. Количество поставок авиалайнеров постоянно растет, в частности узкофюзеляжных типов. Потребность в мировом масштабе составляет около 25 тыс. новых пилотов в год.

Проблема нехватки авиационных кадров носит глобальный характер и может быть решена главным образом с помощью инноваций.

## **1.2 Анализ факторов, влияющих на разработку и создание рабочих мест**

Функциональное разделение сферы управления персоналом приведено на рисунке 1.5. при формировании системы работы с персоналом и ее последующей реализации необходимо учитывать такие факторы как конкретные обстоятельства деятельности, характера их воздействия на процесс (как катализатора, так и тормоза). Понимание того, какие факторы и в какой степени влияют на процесс управления персоналом, позволяет воздействовать на успешность внедрения системы и прогнозировать ее в перспективе.

Принимаемые во внимание «конкретные обстоятельства» являются предметом изучения многих ученых и практиков, занимающихся вопросами персонала. Если конкретные обстоятельства создают явные или скрытые доказанные помехи, то их относят к категории «барьеров» или «регрессоров». Если влияние принимаемых во внимание «конкретных обстоятельств» нейтрально или предполагается положительным (или невыясненным), то их относят к категории «условий» или «причин».

Но чаще используют обобщающий определитель, обозначаемый термином «фактор».



Рисунок 1.5 – Функциональное разделение сферы персонала

Таким образом, под фактором понимается «момент, существенное обстоятельство в каком-нибудь процессе, явлении»; «источник воздействия на систему, отражающегося на значении переменных модели этой системы»; «движущая сила какого-либо процесса, определяющая его характер».

В соответствии с этим определением, под факторами управления персоналом понимаются наиболее значимые по своей природе и силе обстоятельства и причины, являющиеся источниками воздействия на формирование, организацию и реализацию процесса воздействия на занятых в организации, способные определить его характер и стать движущей силой.

Устанавливая и оценивая систему факторов, можно руководствоваться разными моделями исследования. Каждая из моделей по-своему объясняет подходы к выявлению, классификации и специфике проявления факторов. Историческая наука отслеживает формирование факторов с учетом ретроспективы их появления; экономическая теория трактует факторы как результат эволюции производственных отношений, во главу угла социологов и психологов поставлен индивид как «суммарное выражение» физической силы, интеллекта и психических особенностей, влияющих на шкалу ценностей и поведение кандида-

тов на найм, занятых в организации работников и работодателя. С позиций органов государственной власти и государственного управления, отражающих общественный строй и экономическую структуру государства, деятельность общественных классов и партий изучает факторы работы с людьми политология, с точки зрения влияния на привлечение и найм новых работников, проведения аттестации, увольнения и т.д. законов о регламентации деятельности профсоюзных организаций, установления режима рабочего времени, дискриминации по полу, возрасту, принадлежности к национальным и расовым меньшинствам – юриспруденция. Демографические факторы, определяющие кадровую политику, возрастной и гендерный состав занятых, их естественное и механическое движение, входят в область науки о народонаселении и т.д.

Спектр научных дисциплин, описывающих и объясняющих причины и обстоятельства разных подходов и моделей управления персоналом, показывает, что существует пороговый каскад факторов со схемой взаимосвязей и подчиненностей, способных прямо или косвенно, долгосрочно либо одномоментно, с большей или меньшей степенью объективности влиять на изучаемый процесс.

Появление гетерогенного факторного поля обусловлено невозможностью осуществления кадровой работы в условиях изоляции, его основные видимые участники – предприятие, работник и кандидат на найм – для реализации собственных целевых установок выступают контрагентами, позиции которых в определенной степени формирует многоуровневое жизненное пространство, в литературе чаще всего обозначаемое как «внешняя среда».

«Предприятие», «человек» и «внешняя среда» образуют, по модели OSTOM «силовое поле» кадровой деятельности (рис. 1.6), воспринимаемой как объект воздействия четырех систем:

- а) исторической, аккумулирующей ретроспективные аспекты становления данного общества, включая его отношение к трудовому фактору;
- б) системы порядков, сложившихся в обществе;
- в) системы знаний и интеллектуального потенциала, накопленных и воз-

можных для реализации на практике;

г) системы ценностей и установок, в том числе на выполняемую работу.

Складывающиеся под влиянием длительных эволюционных и стремительных революционных изменений в обществе характеризуются системами, взаимодействуя и находясь в определяемых взаимозависимостях, формируют совокупные «синтетические» факторы, воздействующие на все аспекты жизнедеятельности, включая специфику работы с людьми, формы и методы управления человеческими ресурсами.

Такой подход не только заключается в выделении «силового поля» кадровой деятельности, но и позволяет дифференцировать «внешнюю среду», которую можно представить как двухуровневую.

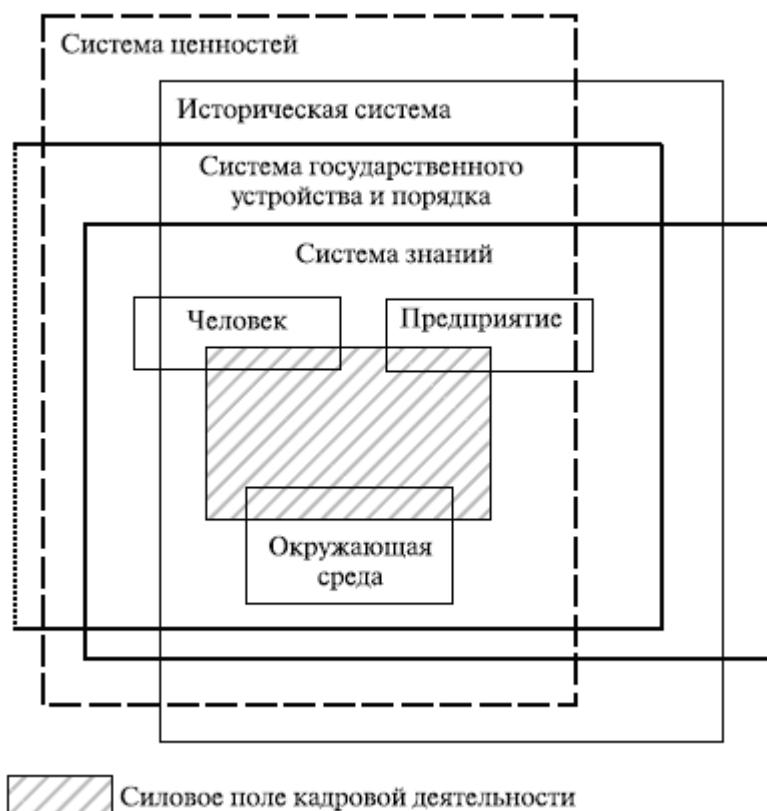


Рисунок 1.6 – Схема представления об «общем кадровом хозяйстве»

Первый, «внешний» уровень, в соответствии с архитектурой и логикой модели можно считать образованным четырьмя охарактеризованными системами, являющимися природой возникновения, соответственно, внешних фак-



торов I-го уровня. Воздействуя на «силовое поле», они сосредотачиваются в зоне каждого из образующих его элементов и таким образом «продолжаются» в факторах нижеследующего уровня, которые, несмотря на специфику порождающих их источников, не являются «свободными» от влияния истории, порядков, ценностей и знаний.

Фокусируясь на предприятии – инициаторе и месте формирования и реализации кадровой политики, внешние факторы способствуют привнесению своей «макроспецифики» в архитектуру, организацию и методику этой работы, которая одновременно зависит от факторов, имеющих эндогенную – организационную природу возникновения, или внутренних факторов.

Человек, сформированный и воспитанный институтами окружающего его «жизненного пространства» и одновременно руководствующийся в поведении, предпочтениях и установках собственным «эго», есть продукт экзогенной по отношению к предприятию – инициатору той или иной модели управления персоналом – среды и поэтому может быть источником влияющих на нее внешних факторов.

Окружающая среда как интегрирующая «экологию», «общество», «экономику» система, также является по отношению к предприятию (и к человеку) внешней, соответственно, и обусловленные ею факторы можно квалифицировать как внешние факторы II-го уровня.

Таким образом, под «зонтиком» внешних факторов I уровня, раскрытым над «силовым полем» кадровой деятельности и создающим особый общественный «макроклимат», формируются, соответственно, две группы влияющих на управление персоналом факторов (рис. 1.7).

Факторы нередко истолковывают как «элементы, порождающие то или иное явление либо определяющие последовательные стадии действия механизма». Выявление и анализ внешних факторов, воздействующих на механизм управления персоналом, является, таким образом, одной из начальных стадий описания или объяснения реальности происходящего с принятием во внимание

порождающих эту реальность элементов.



Рисунок 1.7 – Внешние и внутренние факторы, влияющие на управление персоналом (УП): 1. Внешние факторы II уровня, природой возникновения которых являются: окружающая среда; человек. 2. Внутренние факторы, обусловленные предприятием.

Комплекс внешних факторов, влияющих на управление персоналом, представлен в литературе в ограниченном количестве. Это объясняется не действительно малым спектром влияющих на эту деятельность внеорганизационных причин (инициированных человеком и зависящих от окружающей предприятие среды), а тем, что каждая из них зарождается в глубине системы и до управления персоналом доходит в интегрированном выражении, вобрав в себя специфику уровней более высокого порядка. К наиболее значимым внешним факторам относятся рынок труда, демографическая специфика общества, экономическое и техническое развитие, политика, социально-культурные и личные факторы.

Определяя потребность в персонале, каждое предприятие вынуждено решать, можно ли вообще удовлетворить эту потребность, до какой степени и на

каком рынке. Если, в соответствии с философией найма, в фокус интересов попадают внешние кандидаты, то информацию о них получают прежде всего с помощью изучения рынка труда. Анализ объема предложений «является не просто задачей отдельных мероприятий, а должен проводиться постоянно, чтобы иметь полное представление о потенциальном предложении в случае, если возникнет непредвиденная потребность в привлечении кадров».

Как весомый внешний фактор рынок труда можно рассматривать в обобщенном и конкретизированном вариантах. В первом случае его влияние на управление персоналом (найм, мотивацию) характеризуется по показателю трудонедостаточности или трудоизбыточности. В условиях дефицита трудовых ресурсов работодатели, во-первых, чаще используют более дорогие каналы поиска кандидатов, уделяя больше внимания привлечению кандидатов, чем их отбору. Во-вторых, при небольшом количестве участвующих в отборе наниматели вынуждены устанавливать заниженные требования к квалификации по сравнению с «необходимыми для достижения желаемой эффективности». В-третьих, появляется необходимость увеличения их заработной платы.

При значительном количестве претендентов организация устанавливает более высокие требования к нанимающимся на работу, чем в случае, когда претендентов мало. «Шансы принятия неверного решения о приеме, согласно результатам исследования, падают пропорционально величине претендентов, владеющих емкой квалификацией» [19]. Однако высокие требования значительно сокращают число потенциальных претендентов и одновременно ведут к сокращению расходов организации на процедуру отбора. Усложняется выбор методов для селекции кандидатов.

Исследование рынка труда позволяет также получить объективное представление о качестве и количестве предложений претендентов на найм.

С точки зрения качества предложение рабочей силы можно дифференцировать по способностям, мотивациям и установкам. Сведения о способностях предоставляют данные о профессии и образовании, которые должны допол-

няться собственным опытом или опытом других организаций в области работы с отдельными профессиональными и образовательными группами (например в области требований к образованию учебного заведения). Анализ мотиваций может быть соотнесен с ожиданиями в отношении профессии и профессионального опыта, которые нередко дают сведения о причинах текучести рабочей силы. Из анализа установок вероятен сбор данных об имидже нанимающего предприятия и его потенциальных конкурентах, из чего могут следовать рекомендации по формированию внутреннего имиджа предприятия, а также представление о нем в кругах общественности.

Привлекательность рабочего места, как показал опрос немецкими учеными 1100 респондентов (студентов выпускных курсов экономических и инженерных направлений высших учебных заведений – потенциальных молодых управленцев и уже занятых молодых специалистов, в среднем около четырех лет проработавших в той или иной организации) складывается из ряда факторов (табл. 1.5).

Таблица 1.5 – Требования к привлекательности рабочего места

<i>Требования к привлекательности рабочего места</i>	<i>Уровень значимости, %</i>	
	студенты	молодые специалисты
Деятельность, позволяющая реализовать свои возможности и добиться успеха	85	89
Индивидуальная работа	85	91
Возможность обучения и повышения квалификации	83	82
Руководство посредством сотрудничества / современный стиль руководства	82	87
Гибкое рабочее время	74	61
Карьера / ответственность	73	84
Привлекательная заработная плата	73	80
Время для досуга	65	53
Безопасность	66	66
Репутация предприятия	60	73

Согласно результатам исследования привлекательность рабочего места для представителей внешнего (студенты) и внутреннего (молодые специалисты) рынков труда несколько различается. Работа «со стороны» кажется при-

влекательной при таких доминирующих признаках, как возможность реализовать себя, «бросить вызов», выполняя работу индивидуально, шансе профессионального развития и отсутствия директивного управления со стороны руководителя. «Изнутри» трудовая деятельность видится привлекательной прежде всего при возможности выполнять работу индивидуально (самостоятельно); самореализоваться – при сотрудничестве с руководителем, а не под его жестким контролем, построить карьеру и иметь «приличное содержание». Достоверная информация о привлекательности рабочих мест может стать объяснением поведения работников и соискателей должностных позиций. Кроме того, данные подобного рода исследований могут быть использованы при сегментировании рынка труда.

Последующая обработка информации по каждому из сегментов является основанием для формирования специфической для каждого из них политики работы с персоналом.

По количественным аспектам предложения о приеме на работу можно классифицировать на актуальные (например для безработных) и латентные (например для занятых на других предприятиях). Абсолютная величина таких предложений маловыразительна для того, чтобы предпринимать конкретные меры по занятости. Необходимо учитывать одновременную потребность в кадрах других организаций, которая влияет на зависимость рабочей силы от появления на рынке работодателей, предлагающих рабочие места.

Временной аспект предполагает исследование предложения в соответствии с сезонными колебаниями (например в строительстве) или гибким рабочим временем (например посменная работа). Пространственные ограничения рынка труда дают информацию о «стандартообусловленных» вопросах занятости и найма, таких как ценность свободного времени, ситуация с транспортом, конкуренция при найме или социальная структура.

Важность принятия во внимание демографических факторов обусловлена, во-первых, тем, что «предложение на совокупный общественный труд явно

коррелирует с изменением численности населения». Во-вторых, это влияет на выбор стратегии замещения, разработку программ ввода в должность, в том числе преодоления шока реальности для выпускников вузов, женщин после выхода из декретного отпуска; развития персонала.

### 1.3 Методы оценки рабочих мест

Рабочее место – это территория (место) нахождения работника и средств приложения его труда. С другой стороны, рабочее место – это совокупность выполняемых работником обязанностей, сфера реализации его полномочий и ответственности.

Оценка рабочих мест (ОРМ) может проводиться несколькими методами:

- балльно-факторным методом;
- методом ранжирования;
- методом классификации;
- профильным методом Хея;
- методом факторного сравнения Бенге и NEMA.

Балльно-факторный метод (БФМ) оценки рабочих мест относится к аналитическим методом. В сравнении с другими методами ОРМ он более точен и объективен, хотя является сложным и трудоемким. Тем не менее, в настоящее время в сфере разработки грейдинговых систем оплаты труда именно этот метод наиболее востребован. Об этом говорит тот факт, что более 80% грейдинговых систем оплаты для оценки рабочих мест используют БФМ.

Принципиальным отличием БФМ от методов ранжирования и классификации является наличие универсальных компенсируемых факторов. Компенсируемые факторы – это доступные измерению требования к рабочим местам, которые являются общими для многих различных видов деятельности. Компенсируемые факторы основываются на стратегии деятельности компании, на необходимости оценки вклада рабочего места в результаты ее деятельности. Ком-

пенсорируемые факторы – это такие характеристики в деятельности, которые ценятся организацией – это то, за что работодатель готов платить работнику (компенсировать деньгами).

Для разработки системы оценки рабочих мест компании с применением балльно-факторного метода необходимо последовательно решить следующие вопросы:

- выделить компенсируемые факторы, регламентировать их количество, наименование и описать на качественном уровне;
- выделить субфакторы, регламентировать их количество, наименование и описать на качественном уровне;
- разработать измерительную шкалу по каждому фактору / субфактору;
- определить значимость каждого фактора / субфактора в системе оценки (при необходимости).

Разработка и описание компенсируемых факторов требует существенных усилий и высокого уровня профессионализма. Эту работу лучше поручать людям, обладающим хорошим логическим мышлением и прекрасно понимающим специфику конкретного труда и требования мира труда.

Количество идентифицируемых факторов определяется потребностью охватить оценкой все существующие и потенциальные рабочие места, имеющиеся в организации. Система должна быть максимально универсальной. Количество факторов не должно превышать четырех – семи, так как большее количество факторов одновременно анализировать и оценивать слишком сложно. В наиболее известных существующих системах ОРМ количество факторов колеблется от трех до пятнадцати.

Самые популярные и понятные компенсируемые факторы – это навык, усилие, ответственность и условия труда. Навык – опыт, знание и способность, требуемые для выполнения работы на данном рабочем месте. Усилие – физическое или умственное напряжения, требуемые для выполнения работы на данном рабочем месте. Ответственность – ожидаемая степень зависимости работо-

дателя от наемного работника при выполнении задания с акцентом на важности неукоснительного выполнения задания. Условия труда – опасное или вредное физическое окружение (в том числе стрессовая нагрузка), потенциально присутствующее на данном рабочем месте. Кроме того, в качестве факторов могут применяться ответственность, уровень контактов, степень понимания функционирования бизнес-системы (для руководителей высокого ранга»и т.п.

Универсальные компенсируемые факторы это, как правило, общие и сравнительно абстрактные качества, относящиеся ко всем РМ. Чтобы упростить понимание этих абстрактных универсальных факторов для более детального описания каждого универсального фактора используется некий вторичный набор факторов, которые называются субфакторами.

Субфакторы – это понятия, определяющие конкретные атрибуты какого-то конкретного рабочего места более точно. Количество субфакторов по каждому фактору чаще всего колеблется от двух до трех. При идентификации субфакторов важно давать им как можно более точные описательные характеристики, используя при этом минимальное количество слов для исключения ошибок, которые могут привести к переоценке или недооценке рабочих мест. Субфакторы не должны дублировать друг друга.

Например, для фактора навык наиболее применимыми являются субфакторы образование и опыт. Образование – требование к базовому и специальному образованию работника необходимому для эффективной деятельности на данном рабочем месте. Опыт – требование к минимальному количеству лет стажа работника в данной отрасли, в данной компании, на подобном рабочем месте необходимому для эффективной деятельности на данном рабочем месте.

Компенсируемые факторы и субфакторы представляют собой факторную составляющую БФМ, балльную же составляющую представляют взвешенные измерительные шкалы каждого фактора / субфактора.

Измерительные шкалы позволяют определить количественные различия уровней факторов и выстроить упорядоченный подход для измерения каждого



рабочего места по сравнению с другими рабочими местами организации. Вообще, измерительная шкала – это алгоритм присвоения объекту числа, которое характеризует степень выраженности у него некоторого свойства. Применительно к поставленной задаче подходят шкала порядковая шкала, интервальная шкала или шкала отношений.

Например, измерительная шкала субфактора «образование» представляет собой перечень возможных и необходимых для оценки уровней образования (например от среднего общего до двух высших профильных). В данном случае уровень образование является уровнем измерительной шкалы. Каждый уровень соответствует определенному количеству баллов, например, от 0 до 5.

Является необходимым и взвешивание факторов и субфакторов, так как их значимость для оценки рабочих мест различна. Важность одного фактора может быть выше другого на этом рабочем месте именно из-за наличия особых целей или специфики работы. Взвешивание позволяет определить долю каждого фактора/субфактора в итоговой балльной оценке рабочего места. Обычно взвешивание проходит с помощью проведения экспертных опросов, а далее осуществляется процедура нормализации. При использовании этого метода осуществляется ранжирование факторов / субфакторов способом парного сравнения. Взвешивание позволяет определить также максимально возможное количество баллов по каждому из факторов / субфакторов.

Оценка рабочих мест методом ранжирования осуществляется оценщиками. В качестве оценщиков привлекаются наиболее квалифицированные и обученные технологиям ранжирования опытные работники и руководители различных звеньев. Оценщиками могут выступать специализированные организации, которые проводят оценку на основании договора с организацией. Финалом ранжирования является рассмотрение результатов оценки специальной комиссией и подписание соответствующего протокола.

Ранжирование предполагает определение места оцениваемой работы среди других от наивысшего до низшего на основании какого-либо критерия (объ-

ем работы, сложность работы, значимость работы, цена ошибки и др.) Ранжирование – это простой и легкий для понимания и объяснения сотрудникам метод. Кроме того, он не требует существенных затрат времени. Когда лица, осуществляющие оценку, хорошо представляют выполняемую на оцениваемых рабочих местах работу, этот метод дает достаточно точные результаты.

При небольшом количестве рабочих мест их ранжирование можно успешно провести, не прибегая к каким-либо специальным методикам, то есть путем прямого ранжирования.

При увеличении количества оцениваемых рабочих мест оценщики используют два основных метода ранжирования: метод выстраивания альтернатив и метод парного сравнения.

Метод выстраивания альтернатив заключается в том, что описания работ расставляются на противоположные полюсы. Оценщики приходят к согласию о том, какие работы являются наиболее важными, а какие наименее (т.е. какая работа будет 20, а какая – 1), затем следующие по наименьшей и наибольшей важности (т.е. какая будет 19, а какая – 2) и так до тех пор, пока все работы не расставлены по порядку.

Метод парного сравнения реализуется двумя основными способами. Наиболее известными и эффективными способами парного сравнения являются способ карточной колоды и матричный способ.

Наиболее существенным недостатком метода ранжирования является то, что он не имеет единицы измерения для определения относительной ценности рабочего места. Поэтому ранжирование не слишком помогает в деле разработки шкалы ставок заработной платы на базе относительной ценности всех рабочих мест. Оно также мало способствует сравнению рабочих мест функционально отличающихся структурных подразделений организации. При больших количествах рабочих мест процедура ранжирования становится слишком объемной и громоздкой.

Еще одним распространенным методов ОРМ является метод классификации. В России многие десятки лет он являлся основным методом оценки рабочих мест. ОРМ методом классификации в современной компании осуществляется в два этапа: вначале разрабатывается система классификации ОРМ, а затем, собственно, проводится оценка рабочих мест.

Разработка системы классификации ОРМ, безусловно, является самым сложным этапом внедрения метода классификации, и должна быть завершена созданием справочника-классификатора работ компании. В качестве примера такого справочника можно использовать разработанный в нашей стране в 1980-х годах Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС). При конструировании справочника-классификатора работ последовательно проводятся следующие основные мероприятия:

- создается специальная комиссия по разработке корпоративного справочника-классификатора работ;
- идентифицируются все существующие и потенциальные рабочие места компании;
- группируются все идентифицированные рабочие места в разрезе производств и видов работ;
- ранжируются все идентифицированные и сгруппированные рабочие места по принятому в компании числу уровней (грейдов);
- всем рабочим местам (работам) в разрезе грейдов и должностей дается тщательная характеристика.

Утвержденный руководством компании с учетом мнения профсоюзной организации справочник-классификатор работ затем используется в качестве эталонного документа.

В дальнейшем оценка того или иного рабочего места компании проводится путем сравнения описания рабочего места и эталонных характеристик справочника-классификатора. В результате сравнения оценщик определяет наиболее близкую данному рабочему месту эталонную характеристику, и, соответст-

венно, грейд данного рабочего места, а также наименование должности работника, который должен выполнять работу на данном рабочем месте.

В начале 1950-х годов американцы Эдвард Н. Хей и Дейл Первис разработали метод профильных табличных руководств по оценке рабочих мест, который, несмотря на его сложность, в настоящее время относится к числу наиболее популярных из всех используемых методов оценки рабочих мест. Метод Хейя применяют несколько тысяч организаций, и в первую очередь - крупнейшие мировые корпорации.

Метод Хейя является балльно-факторным. Он оценивает рабочие места по нескольким параметрам, объединенным в три универсальных фактора. По каждому фактору Хеем были разработаны специальные табличные руководства:

- фактор знания и умения (know how) - (табличное руководство КН),
- фактор решения проблем (problem solving) - (табличное руководство PS),
- фактор ответственности (accountability) - (табличное руководство АС).

Фактор знания и умения отражает совокупность различных видов знаний, умений, опыта, а также навыков человеческих отношений необходимых для выполнения работы на данном рабочем месте. Этот фактор имеет три субфактора – глубина знаний и умений, широта знаний и умений, навыки человеческих отношений.

Фактор решения проблем – мыслительный процесс, требуемый рабочим местом для анализа, оценки, выявления причин, аргументации и принятия соответствующих выводов. Решение проблем характеризует способность умело использовать технологию для повышения производительности. Сырым материалом любого мыслительного процесса являются знания, поэтому фактор решения проблем определяется как относительная величина (процент) от величины измеренного уровня знаний и умений и характеризуется двумя субфакторами – свободой мышления и сложностью проблемы.

Фактор ответственности характеризует измеряемое воздействие рабочего места на конечные результаты. Он имеет три субфактора – свобода действий, воздействие на конечные результаты и объем контроля.

Описания, которые образуют строки и столбцы табличного руководства, дают меру уровня сложности или важности каждого фактора. При сравнении требований факторов конкретного рабочего места со стандартами табличных руководств пересечение самых подходящих описаний строки и столбца дает оценку в баллах (табличные руководства КН и АС) или в процентах (табличное руководство PS).

В табличном руководстве КН по строкам отражены значения субфактора глубины знаний и умений, по столбцам – широта знаний и умений, а также навыки человеческих отношений. В табличном руководстве PS по строкам отражены значения субфактора свободы мышления, по столбцам – сложность проблемы. В табличном руководстве АС по строкам отражены значения субфактора свободы действий, по столбцам – воздействие на конечные результаты, а также объем контроля. Измерительные шкалы табличных руководств построены на геометрической прогрессии. При этом, для каждого элемента КН и АС имеется три варианта выбора баллов, а для каждого уровня элемента PS – два. Длина шага между ними составляют 15%, поскольку Хей полагал, что именно 15%-ное различие значений является минимально ощутимым.

В 1920-х годах американцы Бенге, Лотт и Басс ввели в оценку рабочих мест революционное понятие компенсируемых факторов. Компенсируемые факторы – это доступные измерению требования к рабочим местам, являющиеся универсальными для различных видов деятельности.

В 1926 году Юджин Бенге по заказу компании Philadelphia Rapid Transit в целях оценки рабочих мест разработал метод факторного сравнения. Для этого Бенге идентифицировал пять универсальных компенсируемых факторов – требования к знаниям, требования к навыкам, физические требования, ответственность и условия труда. Для каждого из этих факторов была разработана денеж-

ная шкала или шкала окладов. Все рабочие места компании оцениваются по каждому из факторов непосредственно в денежном значении. Суммированием денежных значений всех факторов для конкретного рабочего места устанавливается размер оклада работнику выполняющего работу на этом рабочем месте.

Используя наработки Бенге, Лотта и Басса специалистами по компенсациям была разработана балльно-факторная система оценки рабочих мест для электротехнической индустрии – план NEMA. Этот план, претерпевший за истекший период времени только второстепенные изменения является широко используемым в других отраслях экономики и странах мира и в настоящее время.

В плане NEMA используются четыре универсальных компенсируемых фактора – навыки, усилия, ответственность и условия рабочего места. Каждый из этих факторов имеет определенный набор вторичных факторов. Для фактора навык – это образование, опыт, изобретательность. Для фактора усилия – это физические требования и требования к способностям. Фактор ответственности характеризуется такими вторичными факторами как оборудование или процесс, материал или продукция, безопасность других и работа других. Наконец фактор условия рабочего места имеет вторичные факторы: условия труда и неизбежные опасности. Каждый вторичный фактор имеет пятиуровневую шкалу ранжирования в баллах. Все интервалы шкалы ранжирования имеют описательные характеристики, которые помогают оценщикам делать объективные заключения о соответствии требований рабочего места подходящему интервалу шкалы ранжирования.

## **2 Анализ процесса организации рабочих мест Хатангского филиала ГП КК «КрасАвиа»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика Хатангского филиала ГП КК «КрасАвиа»**

Государственное предприятие Красноярского края «КрасАвиа» находится по адресу Красноярский край, Емельяновский район, аэропорт Красноярск, территория, строение №40.

Учредителем предприятия является Красноярский край. От имени Красноярского края права собственника имущества предприятия осуществляют министерство транспорта и связи Красноярского края (отраслевой орган) и агентство по управлению государственным имуществом Красноярского края (агентство) в рамках их компетенции, установленной актами, определяющими статус этих органов.

ГП КК «КрасАвиа» имеет долгую историю и славные традиции. Все начиналось в 1956 году, тогда было создано ФГУП «Туринское авиапредприятие», в 2002 году – ГП ЭАО «Эвенкия-АВИА», переименованное в июне 2007 года в Государственное предприятие Красноярского края «КрасАвиа».

За время существования предприятием пройден путь от небольшой авиакомпания, оперирующей незначительным парком вертолетов Ми-8 и самолетов Ан-2, до крупнейшего регионального перевозчика, эксплуатирующего в настоящее время 60 воздушных судов.

Эвенкия, Таймыр, Диксон и Хатанга – это территории, где воздушный транспорт зачастую является единственным круглогодичным средством доставки грузов и перевозки людей. Поэтому особенностью деятельности предприятия является выполнение социально значимых авиационных пассажирских перевозок и работ в труднодоступные и удаленные районы Крайнего Севера. Для Красноярского края данный вид сообщения является неотъемлемой частью

обеспечения транспортной безопасности и доступности всего региона.

Основными видами деятельности предприятия являются:

- 1) регулярное осуществление внутри- и межмуниципальных социально значимых пассажирских перевозок на самолетах и вертолетах;
- 2) проведение аварийных мероприятий и работ, ликвидация последствий техногенных и природных катастроф;
- 3) выполнение санитарных рейсов, в том числе доставка тяжелобольных на выполнение срочных операций;
- 4) доставка почты, продовольствия, лекарств и других жизненно необходимых товаров и грузов в районы Крайнего Севера;
- 5) проведение заказных и специализированных работ: лесоохрана, инспектирование газо- и нефтепроводов, линий электропередач, фотосъемка;
- 6) перевозка первых лиц Красноярского края;
- 7) административные коммуникации (проведение выборов, голосований);
- 8) участие в реализации крупных инвестиционных проектов на территории Красноярского края – вахтовые перевозки пассажиров и грузов, оборудования, почты, продовольствия, медикаментов.

Деятельность по осуществлению перевозок предприятие осуществляет на основании лицензии № ПП 0120 на осуществление перевозок пассажиров воздушным транспортом и лицензии Лицензия № ПГ 0121 на осуществление перевозок грузом воздушным транспортом.

Карта маршрутов компании приведена на Рисунке 2.1.

Численность работающих – 865 человек.

Филиалы компании расположены в п. Тура, п. Байкит, п. Ванавара (Эвенкийский район), п. Хатанга (Таймырский район), п. Диксон (остров Диксон), г.Енисейск.

На территории Красноярского края имеется сеть аэропортов и приписных авиаплощадок местных воздушных линий (МВЛ), эксплуатантом которых яв-



ляется ГП КК «КрасАвиа».

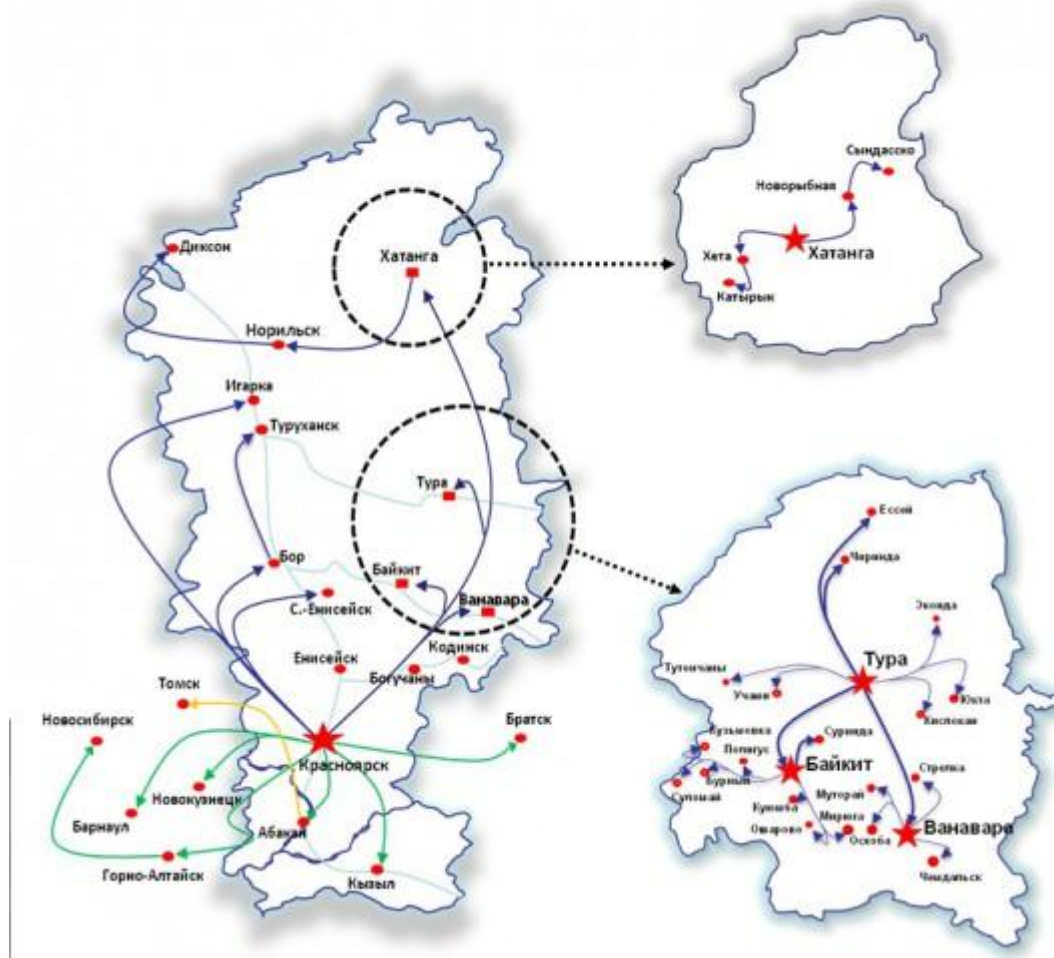


Рисунок 2.1 – Карта маршрутов ГП КК «КрасАвиа»

Базовым аэропортом авиакомпании является аэропорт Красноярск Емельяново. Внутренние авиарейсы выполняются в города: Богучаны, Байкит, Кодинск, Ванавара, Северо-Енисейск, Красноярск, Хатанга, Тура.

Компания располагает парком из более чем 60 воздушных судов: самолёты Ан-2, Ан-24РВ, Ан-26, Ан-26Б-100, Ан-32А, Ан-3Т, Як-42, L 410 UVP-E20 и вертолёты Ми-8АМТ, Ми-8МТВ-1, Ми-8Т и Робинсон Р-66.

Основные виды проводимых работ и оказываемых услуг и динамика объёмов продаж по ним представлены в таблице 2.1.

С 2012 года выручка компании сократилась на 344 млн. рублей с 2 058 млн. рублей до 1 714 млн. рублей, что составило -16,7%. Динамика, как видно на рисунке 2.2, была неравномерной.

Таблица 2.1 – Основные показатели деятельности ГП КК «Красавиа» за 2012 – 2014 гг.

Показатели	2012	2013	2014	Изменение (+,–)	Темп прироста, %
Выручка от продаж, всего, млн. рублей	2 058	1 358	1 714	-344	- 16,7
в том числе					
пассажирские перевозки самолетами и вертолетами	1 175	778	1 027	-148	- 12,6
доставка почты и грузов	465	303	342	-122	- 26,3
аварийно-санитарные работы	94	65	73	-21	- 22,6
доставка грузов и перевозки в места реализации инвестиционных проектов	307	200	255	-51	- 16,8
прочее	17	12	16	-1	- 4,0
Количество перевезенных пассажиров, чел.	174 070	141 330	174 119	49	0,03
Общий налет, часов	22 793	19 998	21 998	-795	- 3,5



Рисунок 2.2 – Динамика выручки ГП КК «КрасАвиа» за 2012 – 2014 гг., млн. рублей

За тот же периоды объем пассажирских перевозок сократился на 12,6%, доставка почты и грузов – на 26,3%, на 16,8% сократились доходы от доставки грузов и перевозок в места реализации инвестиционных проектов. Количество перевезенных пассажиров практически не изменилось, на 3,5% сократился , общий налет часов.

Основными конкурентами предприятия являются:

- 1) ОАО «Авиакомпания «Таймыр, выполняющая рейсы в гг.Красноярск, Норильск, Москва, Санкт-Петербург, Сочи, Краснодар, Ростов на Дону, Минеральные Воды, Анапа, Владивосток, Хабаровск, Белгород, Нижний Новгород, Новосибирск, Екатеринбург, Томск, Самара, Сургут, Чита, Уфа, Улан-Удэ, Иркутск, Абакан, Байкит, Игарка, Ванавара, Подкаменная Тунгуска, Туруханск, Тура, Абакан, Северо-Енисейск и др.;
- 2) ООО «АэроГео», выполняющая полеты по маршрутам в Красноярский и Алтайский края, Новосибирскую, Иркутскую Омскую, Тюменскую, Томскую, Амурскую и Читинскую области, Чукотский и Ханты-Мансийский автономные округа, Республику Тыва, Хакасию и Якутию и на Северный полюс;
- 3) ООО «Турухан», выполняющее вертолетные пассажирские рейсы по маршрутам Туруханского района.

Динамика выручки предприятия приведена на рисунке 2.3. Наиболее финансово благополучными были 2012 г., когда выручка от продаж достигала 2 млрд. рублей в год. В 2013 году произошло существенное снижение объемов продаж, в 2014 году результаты улучшились, но уровня 2012 году не достигли.

Опережает ГП КК «КрасАвиа» по показателю выручки только одна компания – ОАО «Авиакомпания «Таймыр». Ее выручка больше выручки ГП КК «КрасАвиа» почти в 4,6 раза в 2012 году и почти в 6,2 раза – в 2014 году.

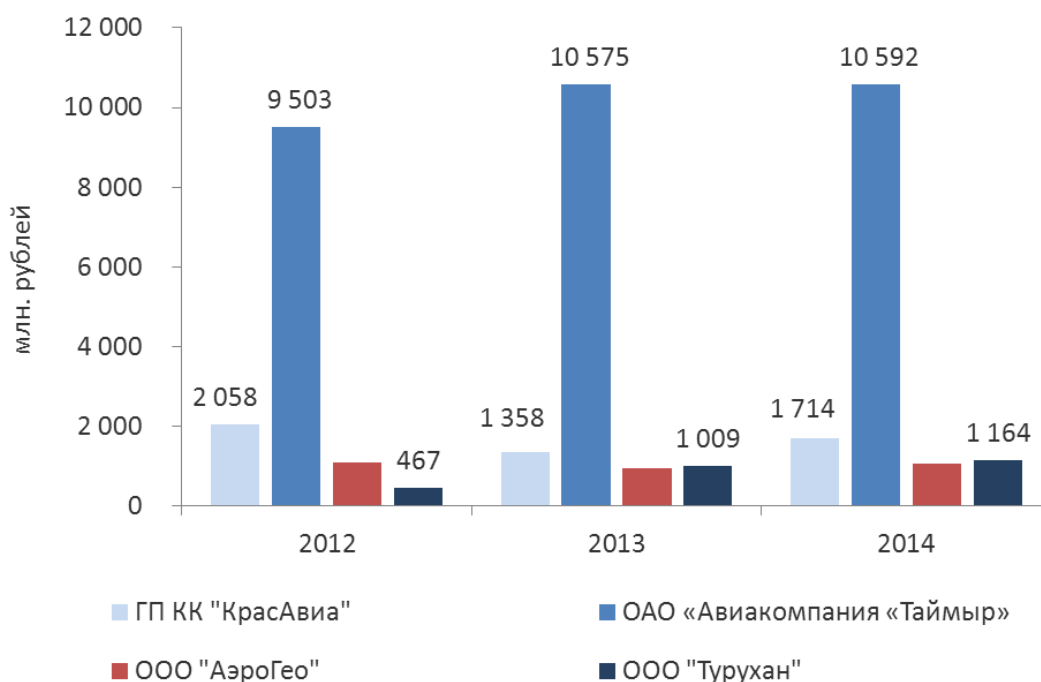


Рисунок 2.3 – Выручка от продажи ГП КК «КрасАвиа» и компаний-конкурентов за 2012 – 2014 гг., млн. рублей

Наращивают объемы деятельности и другая компании – ООО «Турухан», ей удалось увеличить выручку в 2,49 раза и вплотную приблизиться к ГП КК «КрасАвиа». Третья компания – ООО «АэроГео» практически не наращивала обороты – темп роста всего 98%, но по объему продаж она сохраняется третье место.

Сравнительные показатели эффективности деятельности приведены в таблице 2.2. Обращает на себя внимание рентабельность двух крупнейших компаний: ГП КК «КрасАвиа» и ОАО «Авиакомпания «Таймыр»: она отрицательная. Две оставшиеся компании не только наращивают (или сохраняют) объемы своей деятельности, но и ведут ее с прибылью. Частично такое положение связано с тем, что ГП КК «КрасАвиа» выполняет обязательства по обеспечению транспортной доступности северных территорий по заказу Правительства Красноярского края при условии выделения субсидий.

Таблица 2.2 – Показатели эффективности деятельности ГП КК «КрасАвиа» и компаний-конкурентов в 2014 году

	ГП КК «КрасА- виа»	ОАО «Авиа- компа- ния «Тай- мыр»	ООО «Аэро- Гео»	ООО «Туру- хан»
Доля внеоборотных активов в активах, %	67,22	20,13	82,02	2,74
Коэффициент концентрации собственного капитала (автономии), %	36,36	-7,12	24,29	27,69
Коэффициент быстрой ликвидности	0,61	0.52	1,09	1,11
Коэффициент концентрации заемного капитала, %	64,08	107,18	75,71	72,31
Оборачиваемость запасов, дней	52,34	14.16	6,83	23,65
Оборачиваемость средств в расчетах, дней	43,05	20,4	42	88,4
Рентабельность активов (по балансовой прибыли), %	-8,84	-63,22	1,51	1,57
Рентабельность всех операций (по балансовой прибыли), %	-8,96	-9,08	1,32	0,57
Рентабельность собственного капитала (по балансовой прибыли), %	-21,65	1248,86	6,18	4,24
Среднеотраслевой уровень собственного оборотного капитала, в % к выручке	6,41	-2,6	2,36	11,87

Тем не менее, предприятие уделяет серьезное внимание социальным вопросам: системно решаются вопросы повышения квалификации сотрудников, ведется работа в области стратегического партнерства с вузами по подготовке молодых специалистов для предприятия.

Цели компании:

- 1) обеспечить высокий уровень безопасности полетов;
- 2) добиться отличного качества обслуживания клиентов;

- 3) сохранить собственную рентабельную деятельность и развивать маршрутную сеть.

Ключевыми задачами являются повышение эффективности и оптимизация работы компании, расширение географии полётов и реализация программы реновации парка региональных воздушных судов, разработанной ГП КК «КрасАвиа» совместно с Правительством Красноярского края.

ГП КК «КрасАвиа» совместно с Министерством транспорта Красноярского края работают над качественным и надёжным обеспечением государственных и негосударственных потребностей в сфере транспортных авиаперевозок, в осуществлении социально значимых воздушных перевозок пассажиров, клиентов-потребителей, почты, багажа и грузов, авиационных работ, аэропортовой деятельности как в регионах базирования, так и на всей территории Российской Федерации.

ГП КК «КрасАвиа» по собственной инициативе берёт на себя постоянные обязательства по предотвращению загрязнения окружающей среды. Для осуществления природоохранной деятельности все структурные единицы (филиалы) ГП КК «КрасАвиа» имеют полный пакет экологических разрешительных документов.

Предприятие признает основными принципами экологической политики максимально рациональное использование природных ресурсов и минимизацию отрицательного воздействия на окружающую среду всеми доступными и разумными способами.

Предприятие является субъектом естественных монополий, регулирование деятельности которых осуществляется в соответствии с Федеральным законом «О естественных монополиях». Предприятие является субъектом естественных монополий, поскольку осуществляет деятельность в сферах услуг в транспортных терминалах, портах и аэропортах и услуг по использованию инфраструктуры внутренних водных путей на основании приказа ФАС №292 от 19 апреля 2011 г.

ГП КК «КрасАвиа» относится к разряду крупных предприятий, так как списочная численность персонала авиакомпании составляет более 600 человек. Ее организационная структура является линейно-функциональной.

Механизм управления организацией приводится в действие с помощью разработанной структуры управления (рисунок 2.4).

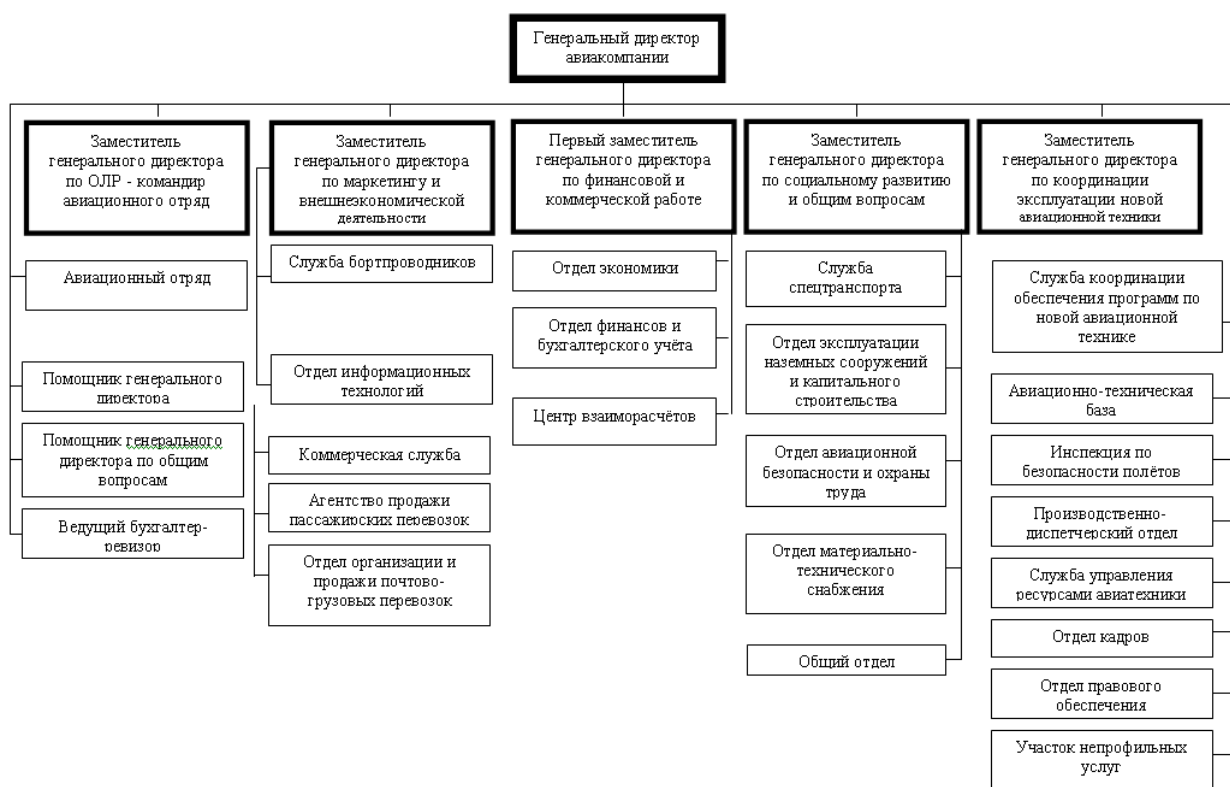


Рисунок 2.4 – Организационная структура ГП КК «КрасАвиа»

Структура управления ГП КК «КрасАвиа» является линейно-функциональной. Подразделения образуются по видам деятельности организации. Функциональные подразделения делят на более мелкие производственные, каждое из которых выполняет ограниченный перечень функций. Руководство функциями осуществляет заместитель директора.

Линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, групп, бюро), именуемых службами. Такие подразделения проводят свои решения либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных

полномочий) прямо доводят до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне.

Функциональные подразделения, как правило, не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям. Они осуществляют всю техническую подготовку производства, подготавливают варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства, освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчётов, материально-технического обеспечения производства и других вопросов.

## 2.2 Анализ персонала Хатангского филиала ГП КК «КрасАвиа»

Рассмотрим показатели состояния персонала в Хатангском филиале ГП КК «КрасАвиа». Данные о динамике работающих по подразделениям Хатангского филиала КК «КрасАвиа» приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Численность работающих в Хатангском филиале ГП КК «КрасАвиа» за 2013 – 2015 гг., чел.

Подразделение	2013	2014	2015	Отклонение (+, -)	Темп роста, %
<b>Служба поисково- и аварийно-спасательного обеспечения полетов</b>	43	36	33	-10	76,7
руководители	10	10	10	0	100,0
специалисты	3	3	3	0	100,0
рабочие	30	23	20	-10	66,7
<b>Администрация</b>	7	5	3	-4	42,9
руководители	2	2	2	0	100,0
специалисты	5	3	1	-4	20,0
<b>Административно-хозяйственный отдел</b>	11	7	5	-6	45,5
руководители	1	1	1	0	100,0
специалисты	1	1	1	0	100,0
рабочие	9	5	3	-6	33,3
<b>Технический участок АТБ</b>	33	31	24	-9	72,7
руководители	2	2	2	0	100,0
специалисты	7	7	5	-2	71,4
рабочие	24	22	17	-7	70,8



Продолжение таблицы 2.3

Подразделение	2013	2014	2015	Откло- нение (+, -)	Темп роста, %
<b>Летный комплекс</b>	13	13	13	0	100,0
руководители	1	1	1	0	100,0
специалисты	12	12	12	0	100,0
<b>Врачебный здравпункт</b>	5	5	3	-2	60,0
специалисты	5	5	3	-2	60,0
<b>Служба авиационной безопасности</b>	23	23	20	-3	87,0
руководители	5	5	5	0	100,0
специалисты	14	14	11	-3	78,6
служащие	4	4	4	0	100,0
<b>Служба топливообеспечения</b>	15	15	11	-4	73,3
руководители	2	2	1	-1	50,0
специалисты	4	4	4	0	100,0
рабочие	9	9	6	-3	66,7
<b>Служба организации перевозок и авиационных работ</b>	14	9	6	-8	42,9
руководители	1	1	1	0	100,0
специалисты	4	3	2	-2	50,0
служащие	9	5	3	-6	33,3
<b>Служба специального транспорта и аэродромного обеспечения</b>	31	24	14	-17	45,2
руководители	1	1	1	0	100,0
специалисты	4	4	4	0	100,0
рабочие	26	19	9	-17	34,6
<b>Служба электросветотехнического обеспечения полетов (ЭСТОП)</b>	10	6	5	-5	50,0
руководители	1	1	1	0	100,0
рабочие	9	5	4	-5	44,4
<b>Производственно-диспетчерская служба</b>	2	2	1	-1	50,0
специалисты	2	2	1	-1	50,0
<b>Гостиничный комплекс</b>	9	9	8	-1	88,9
руководители	1	1	1	0	100,0
рабочие	4	4	4	0	100,0
служащие	4	4	3		
<b>Приписные авиационные площадки</b>	6	6	6	0	100,0
специалисты	6	6	6	0	100,0
<b>Итого:</b>	222	191	152	-70	68,5
в том числе					
руководители	27	27	26	-1	96,3

### Окончание таблицы 2.3

Подразделение	2013	2014	2015	Откло- нение (+, -)	Темп роста, %
специалисты	67	64	53	-14	79,1
рабочие	111	87	63	-48	56,8
служащие	17	13	10	-7	58,8

В 2013 году общая численность сотрудников филиала составила 222 человека, в 2014 году – 191, а в 2015 году – только 152, что ниже уровня 2013 года на 70 человек (-31,5%).

Структура персонала в 2013 и 2015 годах приведена на рисунках 2.5 и 26.

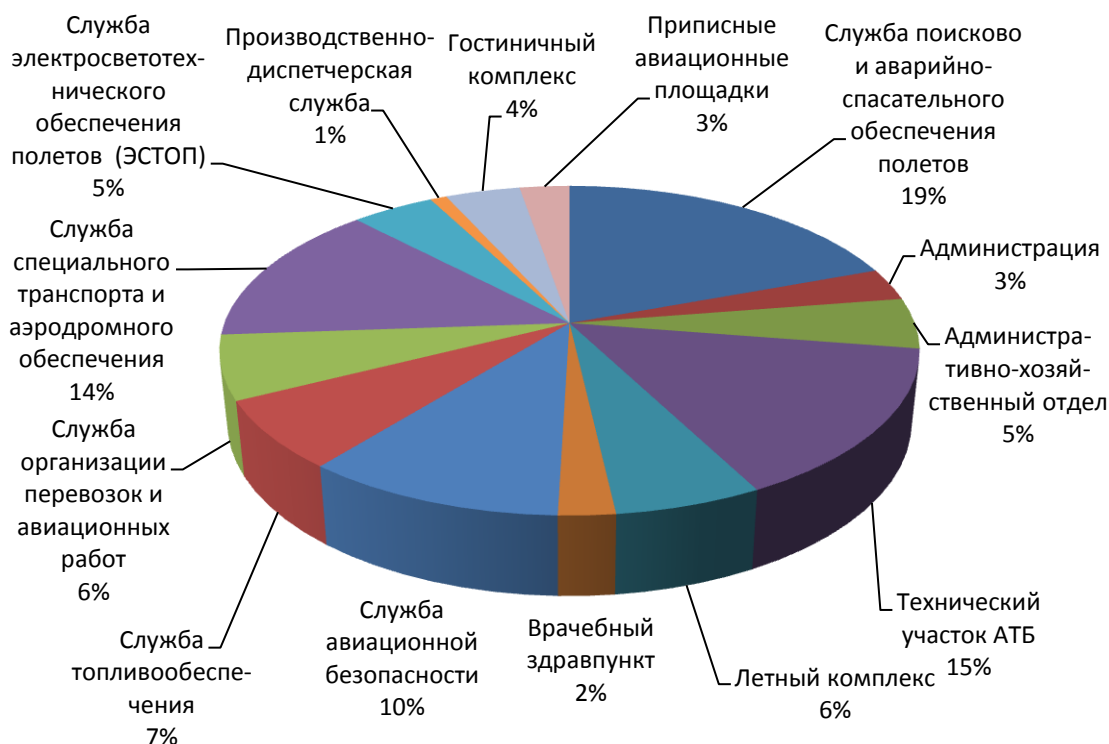


Рисунок 2.5 – Структура персонала ГП КК «КрасАвиа» в 2013 году, %

Наиболее многочисленны службы в 2013 году: служба поисково-спасательного обеспечения полетов – 19% (43 человека), технический участок – 15% (33 человека) и служба специального транспорта и аэродромного обеспечения – 14% (31 человек).

За два года с 2013 г. по 2015 г. в наибольшей степени сократилась чис-

ленность службы специального транспорта и аэродромного обеспечения (-17 человек), служба поисково- и аварийно-спасательного обеспечения полетов (-10 человек), технического участка АТБ (-9 человек) и службы организации перевозок и авиационных работ (-8 человек).

Изменения привели к тому, что изменилась структура персонала. До 22% выросла доля персонала службы поисково- и аварийно-спасательного обеспечения полетов, до 9% сократилась численность службы специального транспорта и аэродромного обеспечения.



Рисунок 2.6 – Структура персонала ГП КК «КрасАвиа» в 2015 году, %

Существенные изменения коснулись и категорий персонала, в первую очередь рабочих, служащих и специалистов (рисунок 2.7).

Численность рабочих снизилась на 48 человек, что составило 43,2%, служащих – на 7 человек, что составило 41,2%, специалистов – на 14 человек, что составило 20,9%. Численность руководителей сократилась на 1 человека.

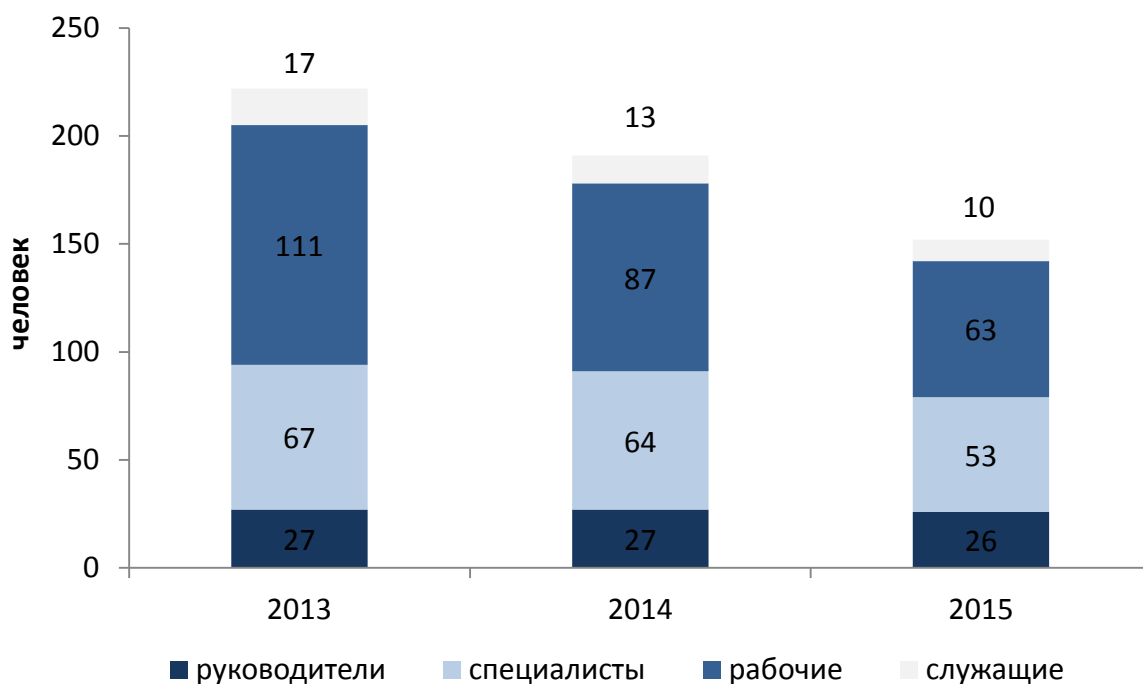


Рисунок 2.7 – Численность персонала ГП КК «КрасАвиа» за 2013 – 2014 гг., чел.

Особое место в работе организации занимает социальная политики, которая является составной частью системы управления. Социальная политика ГП КК «КрасАвиа» - это комплекс мероприятий, связанных с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера. Такой подход становится одним из основных факторов формирования мотивации сотрудников.

На предприятии реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников, установленные на государственном и региональном уровне. Кроме того, «КрасАвиа» предоставляет своим работникам и членам их семей дополнительные льготы, относящиеся к элементам материального стимулирования, за счет выделенных на эти цели средств из фондов социального развития предприятия. Предоставление дополнительных льгот и услуг социального характера сверх обязательных выплат проводится по инициативе руководства. Цель проводимых мероприятий заключается в воплощении принципов социальной кадровой политики в интересах трудового коллектива.

Эти выплаты становятся такими же обязательными для выполнения, как и те, что предоставляются в соответствии с трудовым законодательством.

При выстраивании отношений с ключевыми заинтересованными сторонами ГП КК «КрасАвиа» берет на себя обязательства по социальным гарантиям работникам компании, неработающим пенсионерам. Кроме того, предприятие осуществляет социальную поддержку общественных организаций, населения территории присутствия, некоммерческих организаций, общественных и религиозных организаций, органов государственной власти и местного самоуправления.

Кадровая стратегия предприятия объединяет различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы по рациональному использованию рабочей силы. Это позволяет повышать способность организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка авиаперевозок, которые можно предвидеть в обозримом будущем.

Одним из аспектов кадровой политики является техника безопасности и обеспечение здоровья персонала. Руководство предприятия заботится о надлежащем обучении, мотивации хорошей работы и решении профессиональных вопросов. Проводится реализация кадровой политики в области обеспечения социальных гарантий и льгот для работников, создания благоприятного микроклимата внутри коллектива.

Проводятся специальные мероприятия по обеспечению вовлеченности сотрудников в дела организации: участие в разработке ближайших планов организации и/или предоставление им необходимой информации о решениях, принимаемых руководством.

В таблице 2.4 представлена оценка системы управления на предприятии.

Таблица 2.4 – Оценка эффективности управления ГП КК «КрасАвиа»

Система направле- ний оценки эффек- тивности	Основные критерии оценки эффективно- сти	Оценка в баллах (0 - 1)
Достижение цели	Степень достижения цели; Сохранение организации как целостно- сти; Получение прибыли.	0.9 0.7 1.0
Качество функцио- нирования	Соотношение централизации и децентра- лизации; Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии; Эффективность текущей обработанной информации; Скорость и точность выделения инфор- мации по специальным запросам; Надежность информации; Своевременность информации; Наличие необходимой информации;	0.6 0.8 0.9 1.0 1.0 1.0 1.0
Экономичность	Затраты на подготовку управляющих; Затраты на консультирование управляю- щих; Эффективность управленческих реше- ний; Точность управленческих решений; Надежность управленческих решений; Быстрота подготовки управленческих решений; Последовательность принятия управлен- ческих решений.	0.1 0.1 0.8 1.0 0.9 1.0 1.0
Качество рабочей силы	Гибкость в системе продвижения по службе; Полномочия работников и их ответст- венность; Степень удовлетворения выполняемой работы.	0.5 0.9 0.9
Внешние и внут- ренние социально - экономические ус- ловия	1. Способность СТЭП факторного анали- за; 2. Наличие обоснованных целей;	0.8 1.0
Норма баллов: 22	ИТОГО:	17.9

В наглядном виде слабые места системы управления ГП КК «КрасАвиа» приведены на рисунке 2.8.

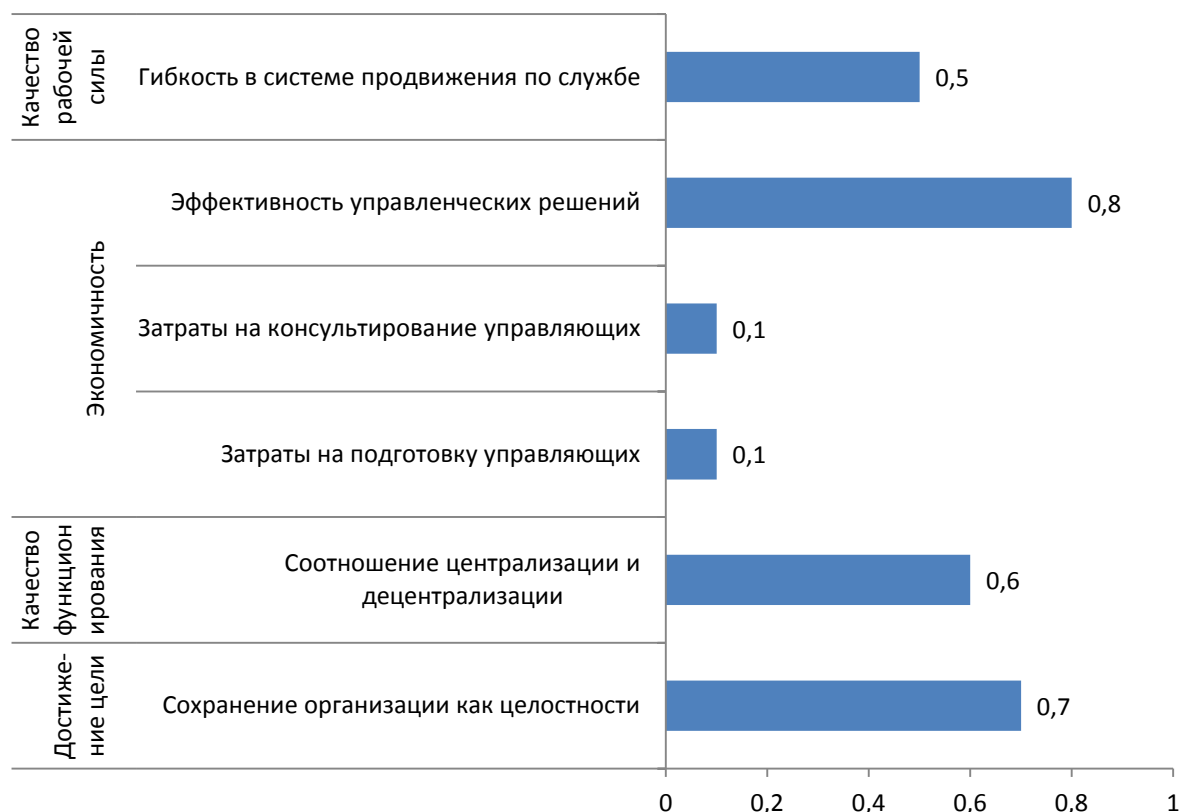


Рисунок 2.8 – Слабые места системы управления ГП КК «КрасАвиа»

Существуют несколько элементов стратегии управления персоналом (таблица 2.5): отбор персонала, оценка персонала, развитие персонала, мотивация персонала

Таблица 2.5 – Фазы воспроизводства персонала

Функции управления	Фазы воспроизводства			
	формирование	распределение	перераспределение	использование
1. Планирование	Планирование расширения штата происходит по мере необходимости; Подготовка кадров	Планирование распределения кадров не проводится	Разработка схемы продвижения кадров по служебной лестнице	Разработка планов по обеспечению рационального использования персонала (совмещение должностей);

Окончание таблицы 2.5

Функции управления	Фазы воспроизводства			
	формирование	распределение	перераспределение	использование
	Поиск источников набора персонала	Прогнозирование соответствия персонала современным требованиям	Планирование высвобождения кадров в результате НТП не проводится.	Разработка мероприятий по обеспечению нормальных условий труда. Формируется система оплаты труда.
2. Организация	Качественный подбор персонала. Расстановка персонала.	Расстановка кадров.	Расстановка кадров на соответствующие рабочие места по рекомендациям. Переподготовки кадров не осуществляется, так же как и повышения квалификации.	Мероприятия, повышающие производительность труда.
3. Мотивация	Отсутствует система мотивации у некоторых работников. Должностные требования осуществляются заключенным договором.			
4. Контроль	Определяется соответствие численности кадров соответствующему лимиту.	Оценка при наборе кадров. Оценка деятельности каждого работника.	Контролирование перераспределения путем выявления факторов, обуславливающих профессиональное соответствие, не проводится.	Дальнейшая переподготовка кадров не проводится.



При наборе персонала руководство пользуется следующими критериями и принципами (табл. 2.6).

Таблица 2.6 – Принципы и критерии, используемые руководством ГП КК «КрасАвиа» при наборе кадров

Принципы	Критерии
Ориентация на сильные стороны человека и поиск кандидатов, наиболее подходящих для данной должности	образование опыт деловые качества профессионализм
Отказ в приеме новых работников, если в них нет потребности	физические характеристики тип личности
Обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендентов требованиям, предъявляемым содержанием работы	потенциальные возможности
Ориентация на наиболее квалифицированные кадры	

Несмотря на структуризацию процесса отбора, руководству иногда приходится сталкиваться с ситуацией, когда поиск и отбор персонала заранее не планируется и осуществляется лишь в момент, когда руководитель сталкивается с необходимостью заполнения тех или иных вакансий. Потребность в персонале оценивается директором и основывается на изменении объема работ.

Основным методом воздействия на систему управления персоналом для обеспечения ее эффективности является обучение кадров (переподготовка и повышение квалификации). Система переподготовки и повышения квалификации кадров быстро реагирует на изменения потребностей в рабочей силе и предоставляет работникам возможность для обучения в соответствии с их интересом. На практике в компании не применяются такие методы. Здесь осуществляется только подготовка кадров непосредственно перед принятием должностных полномочий.

На основе принципов и функций сформированы методы управления персоналом в компании, т.е. те способы, с помощью которых руководство воздействует на персонал (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Методы управления персоналом, используемые руководством

Методы	Меры воздействия	
Административные	Распорядительные	распоряжение руководства; координация работ; контроль исполнения
	Материальная ответственность	депремирование; штраф
	Дисциплинарная ответственность	выговор; увольнение.
Экономические	Оплата труда	премия; вознаграждение
Социально-психологические	Психологические	убеждение; просьба; похвала; запрещение
	Социальные	наблюдение; собеседование

Что касается планирования кадров, то долгосрочного планирования не происходит. Как правило, при освобождении штатной единицы объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ или своим работникам. Таким образом, используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов.

Набор кадров - один из ключевых моментов работы, т.к. от качества отобранных кадров зависит эффективность работы предприятия и использование всех остальных ресурсов. Поэтому ошибки в подборе кадров являются растратой денег, а хорошие кадры - удачный способ их вложения.

Преимущества и недостатки системы управления персоналом ГП КК «КрасАвиа» в целом приведены в таблице 2.8.

По итогам анализа персонала и кадровой политики можно сформулировать некоторые выводы.

Во-первых, как таковая четкая кадровая политика отсутствует. Для рационального использования трудового резерва, для своевременного обеспечения организации персоналом, для эффективности работы кадров необходимо

четко определить основные направления работы с персоналом (требования к персоналу, оплата труда, материальное стимулирование).

Таблица 2.8 – Преимущества и недостатки системы управления персоналом

Преимущества	Недостатки
Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств; При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение; Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке; Учет мнений персонала.	Отсутствие долгосрочного планирования кадров Отсутствие четкой кадровой политики Отсутствие кадрового резерва Возрастной ценз Отсутствие передвижения кадров для обеспечения взаимозаменяемости на рабочих местах Отсутствие поощрения инициативы персонала Частичное отсутствие материального стимулирования Относительно низкая оплата труда при длительном рабочем дне Отсутствие отпусков у некоторых групп работников

Отсутствие долгосрочного планирования персонала приводит к тому, что подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий. При этом допускается ряд ошибок: запаздывание в обеспечении процесса необходимыми кадрами, прием персонала не соответствующего требованиям из-за срочной потребности в приеме.

Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности в этот период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу).

Еще одним недостатком является возрастной ценз, который имеет ряд плюсов (энергичность, меньше подвержены заболеваниям, не состоящие в браке), и минусы его существен. Отбор на основе возраста, с одной стороны, отсеивает более опытных претендентов, с другой стороны, предприятию нужны люди пусть без опыта, но с хорошим уровнем образования. Далеко не на все позиции требования к возрасту могут быть обоснованы спецификой труда.

Отсутствует поощрение инициативы работника и материального стимулирования приводит к тому, что заинтересованность персонала в достижении

максимального результата минимальна. Поэтому необходимо поощрять инициативу работников и материально заинтересовывать их в работе, увязывая результаты труда, сложность и ответственность выполняемой работы с ее оплатой.

### **2.3 Оценка рабочих мест службы организации перевозок Хатангского филиала ГП КК «КрасАвиа»**

Главным моментом является оценка персонала, которая осуществляется для определения соответствия работника занимаемому им вакантному месту (должности).

Одним из методов оценки является оценка потенциала работника (профессиональные знания, опыт, деловые и нравственные качества, психология личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры).

Вторым методом оценки предполагается оценка индивидуального вида, которая позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемой должности.

В ходе исследования была проведена оценка рабочих мест службы организации перевозок и авиационных работ, в которой в 2016 году работает 6 человек: руководитель службы, два специалиста – диспетчеры по организации авиационных перевозок и 3 служащих – агент по обслуживанию авиационных перевозок и два приемосдатчика груза и багажа.

В основные обязанности диспетчера по организации авиационных перевозок входит:

- проверка наличия и состояние технических средств и рабочей документации оперативной диспетчерской службы организации пассажирских перевозок;
- анализ информации о рейсах воздушных судов, которые передаются для обслуживания предыдущей сменой, об особенностях обстановки

на перроне и поступивших за смену указаний и распоряжений руководителя;

- изучение планов прилета и вылета воздушных судов на сутки и их особенности;
- контроль прохождения медицинского контроля до начала работ грузчиками, водителями самоходных механизмов;
- контроль рейсов воздушных судов, обслуживаемых во время приема/передачи смены;
- принятие необходимых мер по своевременной отправке и получению багажа пассажирами, проведение розыска и опознания багажа;
- проверка правильности заполнения багажных ведомостей, актов учета дополнительных операций, нарядов на сдельную работу;
- контроль ведения служебных документов по учету багажа и объема выполненных работ;
- встреча трансфертных и транзитных пассажиров, их оформление для дальнейшего продолжения полета, контроль хода регистрации и отправки трансфертных пассажиров и их багажа.
- в случае посадки воздушного судна на запасной аэродром устанавливает точные данные о количестве транзитных и трансфертных пассажиров воздушного судна, организует обслуживание и размещение пассажиров в гостинице до момента их вылета.

Агент по организации обслуживания авиаперевозок:

- выполняет регистрацию авиабилетов, оформление перевозки и приема-передачи багажа; уход пассажиров, их багажа и ручной клади; бронирование мест для трансферных пассажиров, осуществление диспетчерского сопровождения групповых перевозок.
- сопровождает пассажиров во время движения по перрону пешком или на автотранспорте.
- встречает пассажиров, прилетевших, проверяет документы, осуществ-

ляет посадку в самолет, автобус пассажиров, вылетающих и др.;

- проводит информационную и другую необходимую работу с иностранными пассажирами;
- осуществляет обслуживание трансферных и транзитных пассажиров во время авиационных перевозок.

В обязанности приемосдатчика груза и багажа входят:

- обеспечение выполнения заданий по погрузке-выгрузке и приему-выдаче грузов и багажа в установленные сроки;
- организация работ по выполнению грузовых и коммерческих операций
  - погрузки, выгрузки, сортировки, приема, выдачи и взвешивания грузов и багажа;
- оформление перевозочных документов и ведение учета переработки, приема, отправления грузов и багажа;
- организация сортировки и погрузки грузов и багажа в соответствии с сетевым и дорожным планом расписания движения самолетов;
- обеспечение сохранности при транспортировке и хранении грузов и багажа и рационального размещения его в самолетах и др.

Исходя из специфики выполняемых работ, была разработана анкета, и проведено анкетирование персонала службы. Для оценивания должностей были использованы следующие факторы:

- управление работниками;
- ответственность;
- самостоятельность в работе;
- условия труда;
- опыт работы;
- уровень специальных знаний (квалификация);
- уровень контактов (навыки коммуникации);
- сложность и новизна задач;
- цена ошибки и др.

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		55

Оценка рабочих мест проводилась балльно-факторным методом по пяти-балльной шкале. Описательные уровни по факторам приведены в таблице 2.9.

Кроме того, по каждому фактору был определен экспертно коэффициент весомости (таблица 2.10)

Таблица 2.9 – Описательные уровни по факторам, баллов

Фактор оценивания	Балл
<b>1 Управление работниками</b>	
нет подчиненных	0
нет прямых подчиненных, периодически координирует работу других работников в пределах поставленной задачи	1
координация действий рабочей группы (2–3 лица)	2
руководство группой подчиненных для регулярного выполнения задач	3
руководство подразделением: постановка задач, контроль, стимулирование	4
руководство группой подразделений	5
<b>2. Ответственность</b>	
ответственность только за свою работу, ответственность за финансовый результат своей деятельности отсутствует	0
ответственность за результат отдельных действий под контролем непосредственного руководителя	1
ответственность за результаты регулярных действий в рамках функциональных обязанностей.	2
выработка решений, влияющих на результат работы группы или подразделения, согласование решений с руководителем	3
полная ответственность за результаты работы отдела, за материальные ценности, организационные расходы в рамках бюджета подразделения	4
полная ответственность за финансовые и иные результаты целого направления работ (группы подразделений)	5
<b>3. Самостоятельность в работе</b>	
отсутствует необходимость в принятии самостоятельных решений, следует определенным инструкциям, полномочия ограничены, имеется постоянный контроль	0
принимаются стандартные решения под контролем руководителя, нестандартные ситуации решаются начальником	1
цели определены руководством, планирование и организация работы проводится самостоятельно, самостоятельная подготовка решений, решения принимаются руководством	2

Продолжение таблицы 2.9

Фактор оценивания	Балл
формулируются только общие цели, работником проводится самостоятельная разработка методов и средств достижения целей (исходя из политики организации)	3
работник находится практически под самоконтролем, самостоятельно устанавливает цели и задачи, следуя стратегии организации	4
разработка общей политики действий группы подразделений, участие в разработке стратегии компании	5
<b>4. Условия труда</b>	<b>10</b>
оптимальные	0
допустимые	1
умеренно вредные	2
вредные	3
опасные	4
крайне опасные	5
<b>5. Опыт работы</b>	<b>10</b>
опыт работы не требуется	0
необходим опыт работы, не обязательно в данной области	1
требуется специальный опыт работы в данной области от 1 до 2-х лет	2
требуется большой опыт работы в данной области (от 3-х лет)	3
требуется серьезный опыт работы не только в данной области, но и в смежных областях	4
кроме профессионального опыта, необходим значительный опыт практического управления большим количеством сотрудников	5
<b>6. Уровень специальных знаний (квалификация)</b>	<b>15</b>
достаточно среднего образования, специальных знаний не требуется	0
необходимо среднее специальное образование, не обязательно профильное, наличие базового уровня владения специальными методиками и технологиями	1
высшее профильное образование желательно, свободное владение специальными методиками и технологиями	2
высшее профильное образование, требуются углубленные специальные знания и базовые в смежных областях	3
высшее профильное образование, специальные знания в области разработок, необходимость ученой степени	4
высшее профильное образование и дополнительное в области управления организацией и персоналом	5



## Окончание таблицы 2.9

Фактор оценивания	Балл
<b>7. Уровень контактов (навыки коммуникации)</b>	<b>15</b>
общение на обычном уровне, практически отсутствуют контакты с клиентами и внешними организациями	0
периодические контакты с клиентами и внешними организациями под контролем непосредственного руководителя	1
регулярные внешние и внутренние контакты, внешние контакты на уровне исполнителей входят в функциональные обязанности	2
постоянные контакты с руководителями среднего уровня внешних организаций	3
внешние контакты на высоком должностном уровне, требующие проведения сложных переговоров, видения стратегии и политики организации. Требуются высокопрофессиональные навыки делового общения	4
контакты на уровне высших должностных лиц внешних организаций, наиболее важных и крупных клиентов или партнеров	5
<b>8. Цена ошибки</b>	<b>15</b>
ошибки влияют на собственную работу и на работу сотрудников в рамках рабочей группы	0
ошибки приводят к сбоям в работе сотрудников в рамках всего подразделения	1
ошибки могут привести к потерям в масштабе подразделения	2
ошибки могут привести к потерям в достаточно крупных размерах	3
ошибка может привести не только к крупным убыткам, но и нарушить работу ряда подразделений	4
ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе всей компании	5
Итого	100

Таблица 2.10 – Коэффициенты весомости факторов оценивания, %

Фактор оценивания	Коэффициент весомости, %
Управление работниками	15
Ответственность	15
Самостоятельность в работе	10
Условия труда	10
Опыт работы	5
Уровень специальных знаний (квалификация)	15

## Окончание таблицы 2.10

Фактор оценивания	Коэффициент весомости, %
Уровень контактов (навыки коммуникации)	15
Цена ошибки	15
Итого	100

Результаты анализа приведены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Результаты оценки рабочих мест службы организации перевозок Хатангского филиала ГП КК «КрасАвиа»

Фактор оценивания	Руководитель службы	Диспетчер по организации авиационных перевозок	Агент по обслуживанию авиационных перевозок	Приемосдатчик груза и багажа
Управление работниками	4	2	2	0
Ответственность	4	2	2	1
Самостоятельность в работе	4	2	1	1
Условия труда	1	1	1	2
Опыт работы	3	2	1	0
Уровень специальных знаний	3	2	1	0
Уровень контактов	4	3	5	0
Цена ошибки	5	5	5	5
<b>Итого</b>	<b>3,65</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>1,2</b>
Максимум	5	5	5	5

Как видно из данных таблицы 2.11 максимальное количество баллов приходится на рабочее место руководителя службы – 3,65. С 2,5 баллами за должностью руководителя службы идут диспетчер по организации авиационных перевозок и агент по обслуживанию авиационных перевозок. Эти две должности отличаются только уровнем самостоятельности в работе, требованиями к уровню специальных знаний и уровнем контактов. Рабочее место приемосдатчика

груза и багажа специальных знаний не требует, однако характеризуется более сложными условиями труда. Все без исключения рабочие места характеризует высокая цена ошибки, что объясняется спецификой работы.

Графическое представление результатов оценки приведено на рисунке 2.8.

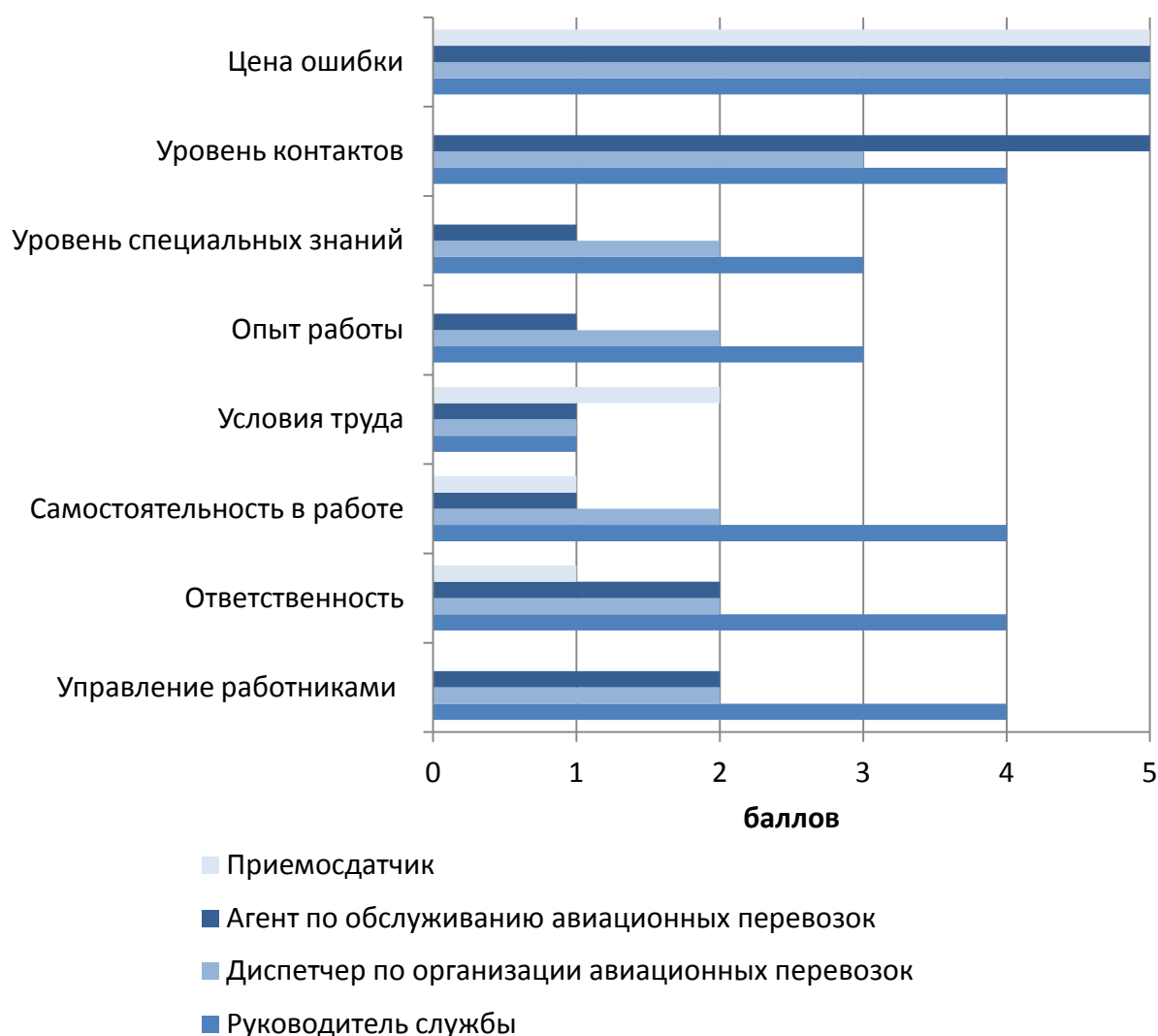


Рисунок 2.9 – Результаты оценки рабочих мест службы организации перевозок Хатангского филиала ГП КК «КрасАвиа», баллов

Таким образом, была проведена оценка рабочих мест по выбранным факторам и дана комплексная оценка требований к рабочему месту, которая может быть использована для дальнейшей более широкой оценки рабочих мест в организации.

### **3 Разработка мероприятий по оптимизации рабочих мест Хатангского филиала ГП КК «КрасАвиа»**

#### **3.1 Мероприятия по оптимизации рабочих мест службы организации перевозок Хатангского филиала ГП КК «КрасАвиа»**

Как уже было сказано выше, одной из проблем кадровой политики в целом является ее несогласованность, отсутствие мотивации и т.п.

В качестве одного из предложений следует рассмотреть расширения опыта оценки рабочих мест, приведенного в п. 2.3 данного проекта, на деятельность всего филиала.

Целью оценки рабочих мест в данном случае может стать:

- дифференциация рабочих мест с учетом специфики деятельности подразделения или конкретного работника в рамках компании, а также с точки зрения относительной ценности существующих рабочих мест для реализации стратегии предприятия;
- создание прозрачной единообразной системы оценки;
- учет полученной информации при разработке изменений в системе оплаты труда и мотивации;
- учет полученной информации при оценке соответствия работника занимаемой должности и т.п. целям.
- создание дополнительных условий для карьерного роста и т.д.

Процедура проведения оценки рабочих мест должна включать в себя следующую последовательность шагов (рисунок 3.1).

Первый этап – описание рабочих мест / должностей. Источником информации для этой работы может быть штатное расписание, где указаны должности и рабочие места в разбивке по подразделениям, должностные инструкции для каждого рабочего места, которые содержат информацию о квалификационных требованиях и должностных обязанностях.

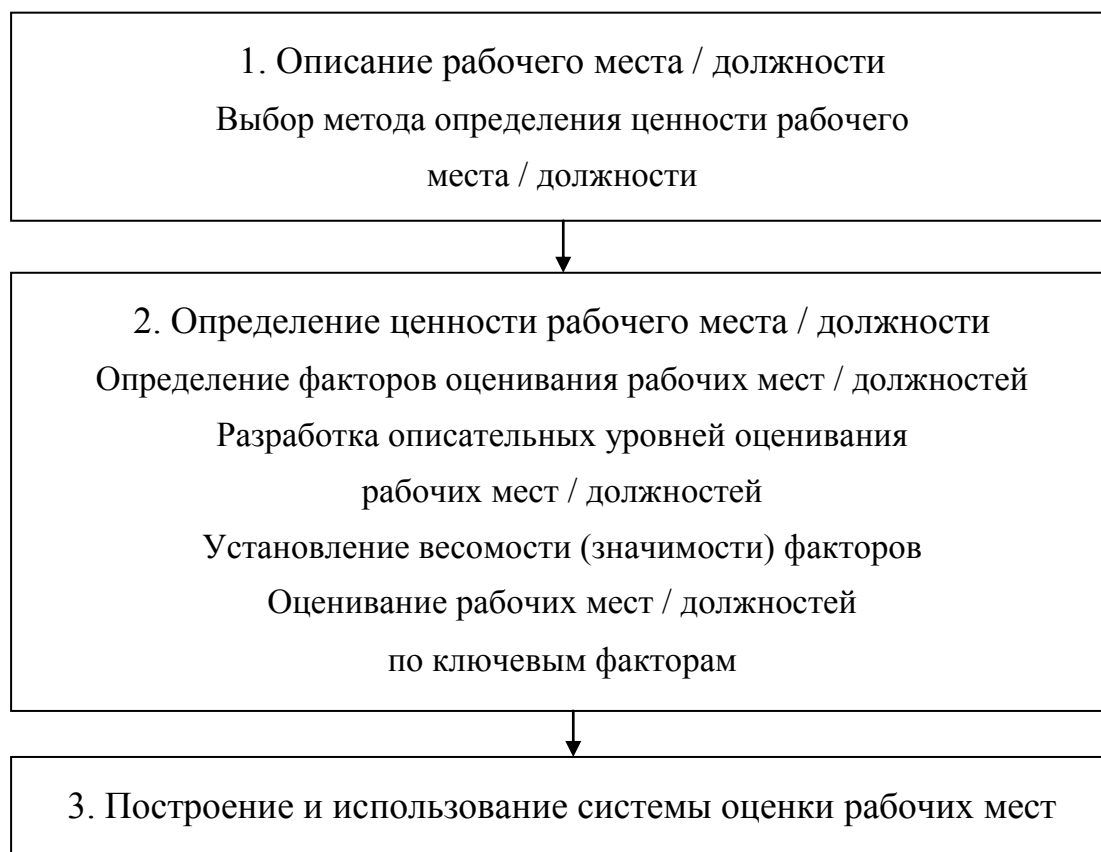


Рисунок 3.1 – Этапы разработки систему оценки рабочих мест для Хатангского филиала ГП КК «КрасАвиа»

Кроме того, при описании должностей следует учесть, что не все то, что должно выполняться согласно должностным инструкциям выполняется на самом деле и наоборот, работники могут выполнять не свойственные им обязанности. Поэтому для решения этой проблемы следует использовать методы интервьюирования, анкетирования и наблюдения.

Интервью может включать вопросы, касающиеся того:

- как работник понимает свои должностные обязанности;
- за что он несет ответственность;
- какие регламенты и инструкции регламентируют выполнение работ;
- какое оборудование он использует, отвечает ли оно требованиям безопасности и удобства с его точки зрения;
- в каких условиях он работает;

- какую нагрузку (эмоциональную, интеллектуальную и физическую) несет работник;
- за какие конкретные результаты отвечает;
- заполняет ли работник какие-либо документы и как это организовано;
- требует ли работа личных контактов с другими сотрудниками, клиентами, непосредственным и / или вышестоящим руководством;
- контролирует ли работник других людей;
- как часто его работа подвергается контролю;
- какие образом оцениваются результаты его труда и насколько он удовлетворен используемым подходом к оценке;
- есть ли возможность планировать определенные виды деятельности.

Анкетирование – метод получения информации схожий с интервьюированием, только предполагает письменную форму ответов. Его использование дает возможность получить одновременно информацию от большого числа сотрудников, что позволяет сэкономить время и силы.

При разработке анкеты необходимо четко и ясно сформулировать вопрос. Он должен быть простым по смыслу, не содержать слишком много технических выражений. Рекомендуется также давать разъяснения относительно того, каким образом будут использоваться результаты анкетирования. Однако, следует помнить о том, что заполнение анкет обычно порождает много вопросов. И если при личном интервью всегда можно уточнить интересующие детали и правильность понимания вопроса, то при анкетировании это сделать крайне сложно, что может приводить к не совсем точному выбору ответа.

Наблюдение за рабочим процессом используется преимущественно в тех случаях, когда работа работника состоит из повторяющихся действий, а его задания – короткие по продолжительности. Кроме того, метод наблюдения неэффективен для трудовых процессов, предусматривающих умственные виды деятельности. Сложно оценивать таким методом работу администрации, экономической службы, бухгалтерии и т.п.

Итого первого этапа будет являться описание должностей, которое, с одной стороны, будут построено на имеющей структуре предприятия и нормативных требования должностных инструкций, а с другой стороны, давать информацию о фактическом состоянии рабочих мест. Кроме общих данных результаты опросов могут содержать информацию о:

- обязанностях и ответственности;
- взаимосвязях с другими работниками и внешними организациями (подотчетен; контролирует; взаимодействует; внешние связи и т.д.);
- полномочиях;
- стандартах выполнения обязанностей;
- условиях труда;
- личностных качествах, чертах характера, навыках и уровне образования, необходимых для выполнения работы и т.п.

Вторым этапом является этап определения ценности рабочего места / должности, который включает в себя определение факторов оценки, их описательных характеристик, шкал, ранжирования факторов и др.

Определение факторов – ответственный момент. Факторы должны:

- соответствовать оцениваемым рабочим местам, т.е. точно описывать, отражать и различать важнейшие компоненты выполняемых работ по подразделениям;
- охватывать в единой системе все оцениваемые рабочие места;
- быть четко различимыми и не дублировать друг друга;
- быть однозначно понятыми для тех, кто будет проводить оценку рабочих мест;
- позволять четко дифференцировать должности и рабочие места друг от друга.

Система факторов, принятая при оценке службы обеспечения пассажирских перевозок может быть использована и для оценки рабочих мест всего предприятия.

Однако учитывая специфику деятельности предприятия, можно предложить дифференцировать систему оценки, во-первых, для различных подразделений (технических и нет), во-вторых, иначе оценивать руководящий состав. Например, использовать для оценки руководителей методика международной компании «Ватсон Вайетт», которая включает оценку:

- а) профессиональных знаний;
- б) знания бизнеса;
- в) уровня руководства;
- г) решения проблем;
- д) характера влияния на бизнес;
- е) сферы влияния на бизнес;
- ж) коммуникативных навыков.

Возможно, что использование этой методики целесообразно не на уровне филиала, а на уровне предприятия в целом.

Оценка уровня применения фактора по подразделениям Хатангского филиала ГП КК «КрасАвиа» приведена в таблице 3.1. Оценка предполагает три категории: очень важно (ОВ), важно (В), играет значение (З).

Как мы видим из таблицы 3.1, для всех подразделений, связанных непосредственно с осуществлением авиационных перевозок и их техническим обеспечением все категории оценки важны. Важную роль играют и специальные навыки, а цена ошибки может быть крайне высока.

Для подразделений, связанных с обеспечением деятельности филиала в целом – хозяйственных, административных, гостиничных и т.п. – многие факторы тоже имеют высокое значение, но цена ошибки в сравнении с первой категорией подразделений несколько ниже, как и требования к специальным знаниям, навыкам и умению нести ответственность. Таким образом, используемый список факторов может быть использован для оценки рабочих мест в целом по филиалу.



Таблица 3.1 – Соответствие факторов деятельности подразделений Хатангского филиала ГП КК «КрасАвиа»

Подразделение	Фактор оценивания							
	Управление работниками	Ответственность	Самостоятельность в работе	Условия труда	Опыт работы	Уровень специальных знаний	Уровень контактов	Цена ошибки
Служба поисково и аварийно-спасательного обеспечения полетов	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ
Администрация	ОВ	ОВ	ОВ	В	В	В	ОВ	ОВ
Административно-хозяйственный отдел	В	В	В	В	З	З	З	З
Технический участок АТБ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ
Летный комплекс	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ
Врачебный здравпункт	З	В	В	В	В	В	В	З
Служба авиационной безопасности	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ
Служба топливообеспечения	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ
Служба организации перевозок и авиационных работ	В	В	В	В	З	З	В	В
Служба специального транспорта и аэродромного обеспечения	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ
Служба электросветотехнического обеспечения полетов	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ
Производственно-диспетчерская служба	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ
Гостиничный комплекс	В	В	В	В	З	З	В	В
Приписные авиационные площадки	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ	ОВ

Что касается шкалы оценки, то можно использовать пятибалльную шкалу, где 0 баллов – отсутствие признака или слабое развитие фактора, 5 баллов – необходимое условие в деятельности. Пятибалльная шкала позволяет четко дифференцировать состояние фактора. Шкала меньшей размерности не позволит это сделать однозначно, а большей – слишком усложнит выполнение оценки. Следует также отметить, что некоторые, например, европейские компании используют шкалу со знаками «+» и «-»: -3; -2; -1; 0; +1; +2; +3 и т.д.

Следует также отметить, что при оценке рабочих мест службы организации авиационных перевозок был слабо разработан фактор «условия труда». В качестве шкалы были приняты категории: «оптимальные», «допустимые», «умеренно вредные», «вредные», «опасные» и «крайне опасные». Условия труда должны быть описаны максимально четко, возможно, согласно специальной оценке условий труда. Оценка должна включать факторы травмоопасности рабочих мест, соответствие рабочего места гигиеническим нормативам, обеспеченность рабочего места оборудованием.

Вторым шагом второго этапа является определение значимости факторов. На практике используются различные методы ранжирования факторов по значимости. Эту работу должна проводить группа экспертов, в которую могут войти руководители ключевых подразделений филиала, представители кадровой службы, трудового коллектива.

Простейшим в использовании является метод балльного оценивания, когда эксперты должны оценить важность факторов по предложенной шкале, например от 100 баллов. Если эксперт придает всем факторам одну важность или оценивает только двум оценками, выставляет оценки, существенно, отличающиеся от оценок других экспертов, такие заключения не рекомендуется использовать в дальнейшей работе.

Значимость каждого фактора определяется суммой баллов, которые выставили эксперты за каждый фактор. Суммарные баллы можно «взвесить» и определить коэффициенты весомости по формуле:

$$\alpha_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i},$$

где  $\alpha_i$  – сумма баллов, которую набрал i-тый фактор;

n – количество факторов.

Установление весомости факторов может осуществляться путем распределения определенной суммы баллов (как правило, это 100 или 1000 баллов) между факторами с учетом их значимости.

Установленные коэффициенты весомости можно принять как максимальное количество баллов для соответствующих факторов, тогда присвоенные каждому уровню оценивания баллы будут взвешенными.

Далее, и использованием выявленных факторов и их значимости проводится расчет баллов по каждому подразделению и рабочему месту. Пример результатов расчетов приведен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Результаты оценивания рабочих мест, баллов

Подразделение	Фактор								Сумма баллов
	1	2	3	4	5	6	7	8	
<b>Служба поисково и аварийно-спасательного обеспечения полетов</b>									
начальник службы	4	4	4	2	5	5	4	5	4,4
заместитель начальника службы	4	4	4	2	5	5	4	5	4,4
инженер пожарной охраны	3	4	3	2	5	5	3	5	4
диспетчер связи	3	4	2	2	5	5	4	5	4,05
начальник смены (караула) руководитель аварийно-спасательных работ	3	4	2	4	4	4	3	5	3,85
начальник пожарно-спасательного расчета пожарной машины	3	4	2	4	5	4	3	5	3,95
пожарный	2	4	2	4	5	4	3	5	3,8
водитель автомобиля АА-60	2	4	2	4	5	4	3	5	3,8
<b>Администрация</b>									
директор филиала №4	5	5	5	2	5	5	5	5	4,95
заместитель директора по эксплуатации наземных сооружений филиала	4	5	5	2	4	4	5	4	4,4
специалист по кадрам и ДП филиала №4	3	3	3	2	2	3	3	2	2,8

В зависимости от количества набранных баллов (по факторно-балльному методу) или установленных рангов должности / рабочие места можно расположить иерархически. После этого их необходимо объединить (сгруппировать) в квалификационные группы и использовать эту информацию для дальнейшей работы.

Построенная система может далее использоваться для аттестации персонала и определения уровня соответствия сотрудника выполняемой работе. В качестве итогового документа можно рекомендовать использовать форму, представленную в таблице 3.2.

Таблица 3.3 – Результаты проведения аттестации

Подразделение	Нормативная сумма баллов	Результаты аттестации, баллов	Расхождение, баллов	Расхождение, %
<b>Служба поисково- и аварийно-спасательного обеспечения полетов</b>				
начальник службы	4,4	4,7	0,3	6,8
заместитель начальника службы	4,4	4,8	0,4	9,1
инженер пожарной охраны	4	4	0	0,0
диспетчер связи	4,05	4	-0,05	-1,2
начальник смены (караула)	3,85	4	0,15	3,9
руководитель аварийно-спасательных работ				
начальник пожарно-спасательного расчета пожарной машины	3,95	4	0,05	1,3
<b>Администрация</b>				
директор филиала №4	4,95	5	0,05	1,0
заместитель директора по эксплуатации наземных сооружений филиала	4,4	4,5	0,1	2,3
специалист по кадрам и ДП филиала №4	2,8	3,5	0,7	25,0

Форма содержит оценку нормативного уровня рабочего места по всем ка-

тегориям, результаты аттестации и расчетные уровни расхождения в баллах и процентах. По итогам оценки расхождений можно судить о том, чья работа выполняется на требуемом уровне, кто не справляется со своей работой, а кто, наоборот – соответствует более высокой должности.

Так, например, в службе поисково- и аварийно спасательного обеспечения полетов наблюдаются отклонения в пределах  $\pm 10\%$  от требуемого уровня выполнения работ, и в целом рабочие места функционируют должным образом.

В подразделении администрации два рабочих места соответствует требованиям, тогда как фактическое выполнение работ специалистом по кадрам на 25% превышает требуемый уровень. Это означает, что а) следует пересмотреть требования к рабочему месту или б) сотрудник выполняет работу выше, чем необходимо, а значит этот вопрос требует дополнительного изучения.

При проведении аттестации следует обеспечить понятность, однозначность понимания критериев и их категорий, а также объективность. Аттестация не может быть использована для, например, дискредитации отдельных работников, или для повышения или перераспределения нагрузки на имеющийся персонал. Кроме того, необходимо четко соблюдать сроки проведения аттестации, возможность ознакомиться с документами и т.п.

Для этого следует придерживаться определенной последовательности шагов.

Аттестация персонала должна проводиться на основании приказа директора филиала, в котором должна быть указан состав комиссии, форма проведения аттестации (интервью, анкетирование, тестирование, оценка вышестоящего руководителя и т.п.). Практика говорит, что комплексный подход, т.е. сочетание различных способов дает лучший результат, чем какой-то один подход. Чем точнее инструмент оценки, тем меньше будет недовольства и нареканий со стороны работников. Кроме того, выбор инструмента зависит от имеющихся финансовых, временных и трудовых ресурсов.

После определения метода проведения аттестации необходимо харанее

подготовить вопросы и все связанные документы (должностные инструкции, результаты прошлых аттестаций и т.п., материалы отдела кадров).

Далее, определившись с методами и инструментами отделу персонала необходимо четко установить время и место проведения процедуры. Не позднее, чем за месяц нужно составить график проведения аттестации и согласовать его со всеми участниками.

По итогам аттестации комиссия принимает следующие решения:

- работник соответствует занимаемой должности,
- работник не соответствует занимаемой должности.

В решении комиссии указываются отрицательные и положительные стороны деятельности работника, рекомендации по поводу его дальнейшей профессиональной деятельности. Особо может быть выделены рекомендации по поводу повышения профессионального уровня и квалификации.

Важна и обратная связь с работником. Все прошедшие аттестацию должны быть ознакомлены с ее результатами.

В итоге следует сказать, что аттестация персонала при правильной организации может дать хороший инструмент не только оценки персонала, но и повышение мотивации деятельности, повышать стремление персонала работать, достигать с большей эффективностью поставленных целей и т.п.

Проведем далее оценку эффективности внедрения мероприятий по оптимизации рабочих мест.

### 3.2 Оценка эффективности внедрения мероприятий по оптимизации рабочих мест Хатангского филиала ГП КК «КрасАвиа»

Оценка эффективности внедрения мероприятий по оптимизации рабочих мест предполагает а) оценку затрат времени на проведение этих работ и б) стоимостную оценку затрат на проведение работ и в) определение качественных показателей эффективности внедрения мероприятий.

Внедрение мероприятий предполагает:

- а) организацию предварительных работ;
- б) организацию оценки рабочих мест и формирование системы нормативных показателей оценки рабочих мест;

Подготовительный этап предполагает:

- формирование системы оцениваемых факторов;
- определение описательных характеристик оцениваемых факторов;
- определение значимости оцениваемых факторов,
- формирование итогов предварительного этапа и подготовка к проведению оценки рабочих мест.

К проведению предварительного этапа должны быть привлечены директор филиала и все руководители подразделений. Матрица ответственности для выполнения подготовительного этапа приведена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Матрица ответственности при проведении подготовительного этапа оценки рабочих мест

Должностные лица	Р	У	СР	И
Директор филиала №4	+	+	+	
Начальник службы поисково- и аварийно-спасательного обеспечения полетов.		+	+	
Заведующий хозяйством		+	+	
Начальник участка технического обслуживания ВС		+	+	
Старший инженер отдела технического контроля		+	+	

## Окончание таблицы 3.4

Должностные лица	Р	У	СР	И
Командир авиационного звена		+	+	
Заместитель директора по авиационной безопасности		+	+	
Начальник службы топлив обеспечения		+	+	
Начальник службы организации перевозок и авиационных работ		+	+	
Начальник службы специального транспорта и аэродромного обеспечения		+	+	
Старший инженер светотехнического обеспечения полетов		+	+	
Заведующая гостиницей		+	+	
Диспетчер по организации перевозок и авиационных работ СЫНДАСКО		+	+	
Диспетчер по организации перевозок и авиационных работ СОПОЧНОЕ		+	+	
Диспетчер по организации перевозок и авиационных работ НОВАЯ		+	+	
Диспетчер по организации перевозок и авиационных работ НОВОРЫБНОЕ		+	+	
Диспетчер по организации перевозок и авиационных работ КАТЫРЫК		+	+	
Диспетчер по организации перевозок и авиационных работ ХЕТА		+	+	
Специалист по кадрам и ДП филиала №4				+

Руководитель филиала принимает окончательное решение по поводу выполнения работ (Р). Руководители подразделений принимают участие в обсуждении вопросов (У) и согласовывают решения (СР). Специалист по кадрам готовить все необходимые материалы и исполняет принятые решения.

Оценка трудовых и стоимостных затрат по данному предварительному этапу приведена в таблице 3.5. Оценка времени выполнения соответствующего вида работ приведена на основании экспертной оценки. Уровень средней заработной платы позволял рассчитать среднюю стоимость одного часа работ с учетом занимаемой должности каждого сотрудника.



Таблица 3.5 – Оценка стоимости проведения подготовительного этапа оценки рабочих мест

Должностные лица	Оценка времени, часов	Стоимость одного часа работы	Общая стоимость выполнения, рублей
Директор филиала №4	6	550	3 300
Начальник службы поисково и аварийно-спасательного обеспечения полетов.	4	450	1 800
Заведующий хозяйством	4	350	1 400
Начальник участка технического обслуживания ВС	4	450	1 800
Старший инженер отдела технического контроля	4	450	1 800
Командир авиационного звена	4	450	1 800
Заместитель директора по авиационной безопасности	4	450	1 800
Начальник службы топлив обеспечения	4	450	1 800
Начальник службы организации перевозок а авиационных работ	4	450	1 800
Начальник службы специального транспорта и аэродромного обеспечения	4	450	1 800
Старший инженер светотехнического обеспечения полетов	4	450	1 800
Заведующая гостиницей	4	450	1 800
Диспетчер по организации перевозок и авиационных работ СЫНДАСКО	4	450	1 800
Диспетчер по организации перевозок и авиационных работ СОПОЧНОЕ	4	450	1 800
Диспетчер по организации перевозок и авиационных работ НОВАЯ	4	450	1 800
Диспетчер по организации перевозок и авиационных работ НОВОРЫБНОЕ	4	450	1 800
Диспетчер по организации перевозок и авиационных работ КАТЫРЫК	4	450	1 800
Диспетчер по организации перевозок и авиационных работ ХЕТА	4	450	1 800
Специалист по кадрам и ДП филиала №4	24	230	5 520
Итого			39 020

Аналогичным образом составлена матрица ответственности по второму этапу работ – проведение аттестации рабочих мест. Матрица ответственности приведена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Матрица ответственности при проведении оценки рабочих мест

Должностные лица	Р	У	СР	И
<b>Администрация</b>				
Директор филиала №4	+	+		
Заместитель директора по эксплуатации наземных сооружений филиала №4		+	+	+
Специалист по кадрам и ДП филиала №4		+		+
<b>Служба поисково и аварийно-спасательного обеспечения полетов</b>		+		
Начальник службы поисково- и аварийно-спасательного обеспечения полетов.		+	+	+
Заместитель начальника службы		+		
Инженер пожарной охраны		+		
Диспетчер связи		+		
Начальник смены (караула) руководитель аварийно-спасательных работ		+		
Начальник пожарно-спасательного расчета пожарной машины		+		
пожарный		+		
Водитель автомобиля АА-60		+		
<b>Административно-хозяйственный отдел.</b>		+		
Заведующий хозяйством		+	+	+
Инженер-программист		+		
Уборщик служебных помещений		+		
Рабочий по благоустройству населенных пунктов		+		
<b>Технический участок АТБ</b>		+		
Начальник участка технического обслуживания ВС		+	+	+
Техник по учету		+		
Уборщик производственных помещений		+		
Старший инженер отдела технического контроля		+	+	+
Инженер контроля технического контроля АТБ 1-категории		+		
Инженер по техническому обслуживанию авиационной техники		+		

Продолжение таблицы 3.6

Должностные лица	Р	У	СР	И
Авиационный техник по планеру и двигателю		+		
Авиационный техник по приборам и ЭРО		+		
Мойщик воздушных судов		+		
Аккумуляторщик		+		
Слесарь по ремонту летательных аппаратов		+		
<b>Летный комплекс:</b>		+		
Командир авиационного звена		+		
Помощник по штабной работе		+		
Командир вертолета МИ-8		+		
Второй Пилот МИ-8		+		
Бортовой механик МИ-8		+		
<b>Врачебный здравпункт:</b>		+		
Старший фельдшер		+	+	+
Фельдшер		+		
Врач		+		
<b>Служба авиационной безопасности</b>		+		
Заместитель директора по авиационной безопасности		+	+	+
Инженер по специальным техническим средствам досмотра и охраны		+		
Начальник смены досмотра		+		
Инспектор по досмотру		+		
Перронный контролер		+		
<b>Служба топливо обеспечения</b>		+		
Начальник службы топлив обеспечения		+	+	+
Инженер по ГСМ		+		
Техник по учету		+		
Начальник Лаборатории		+		
Инженер-лаборант		+		
Авиационный техник по горюче смазочным материалам		+		
Слесарь по ремонту оборудования		+		
<b>Служба организации перевозок а авиационных работ</b>		+		
Начальник службы		+	+	+
Диспетчер по организации авиационных перевозок		+		

## Окончание таблицы 3.6

Должностные лица	Р	У	СР	И
Агент по обслуживанию авиационных перевозок		+		
Приемосдатчик груза и багажа		+		
<b>Служба специального транспорта и аэродромного обеспечения</b>		+		
Начальник службы спец автотранспорта		+	+	+
Механик по ремонту транспорта		+		
Старший инженер по эксплуатации аэродромов		+		
Инженер по эксплуатации аэродрома		+		
Диспетчер автомобильного транспорта		+		
Водитель универсальных газоструйных машин		+		
Водитель автомобиля СКБ		+		
Аэродромный рабочий		+		
Токарь		+		
Слесарь по ремонту автомобилей		+		
<b>Служба электросветотехнического обеспечения полетов (ЭСТОП)</b>		+		
Старший инженер светотехнического обеспечения полетов		+	+	+
Электромеханик по обслуживанию светотехнического оборудования систем обеспечения полетов		+		
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования		+		
<b>Производственно-диспетчерская служба</b>		+		
Старший штурман аэропорта		+	+	+
<b>Гостиничный комплекс</b>		+		
Заведующая гостиницей		+	+	+
Дежурный администратор		+		
<b>Приписные авиационные площадки</b>		+		
Диспетчер по организации перевозок и авиационных работ населенного пункта		+	+	+

Оценка стоимости этапа работ приведена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Оценка стоимости проведения этапа оценки рабочих мест

Должностные лица	Количество человек	Оценка времени, на одного работника часов	Общее количества времени, часов	Стоимость одного часа работы	Общая стоимость выполнения
<b>Администрация</b>					
Директор филиала №4	1	4	4	550	2 200
Заместитель директора по эксплуатации наземных сооружений филиала №4	1	2	2	450	900
Специалист по кадрам и ДП филиала №4	1	160	160	350	56 000
<b>Служба поисково и аварийно-спасательного обеспечения полетов</b>					
Начальник службы поисково и аварийно-спасательного обеспечения полетов.	1	12	12	450	5 400
Заместитель начальника службы	1	2	2	320	640
Инженер пожарной охраны	1	2	2	320	640
Диспетчер связи	2	2	4	320	1 280
Начальник смены (караула) руководитель аварийно-спасательных работ	4	2	8	320	2 560
Начальник пожарно-спасательного расчета пожарной машины	4	2	8	320	2 560
пожарный	13	2	26	260	6 760
Водитель автомобиля АА-60	8	2	16	260	4 160
<b>Административно-хозяйственный отдел.</b>			0		-
Заведующий хозяйством	1	6	6	450	2 700
Инженер-программист	1	2	2	320	640
Уборщик служебных помещений	1	2	2	100	200
Рабочий по благоустройству населенных пунктов	1	2	2	100	200

Продолжение таблицы 3.7

Должностные лица	Количество человек	Оценка времени, на одного работника часов	Общее количества времени, часов	Стоимость одного часа работы	Общая стоимость выполнения
<b>Технический участок АТБ</b>					
Начальник участка технического обслуживания ВС	1	18	18	450	8 100
Техник по учету	1	2	2	220	440
Уборщик производственных помещений	2	2	4	100	400
Старший инженер отдела технического контроля	1	2	2	450	900
Инженер контроля технического контроля АТБ 1-категории	1	2	2	220	440
Инженер по техническому обслуживанию авиационной техники	3	2	6	220	1 320
Авиационный техник по планеру и двигателю	7	2	14	220	3 080
Авиационный техник по приборам и ЭРО	5	2	10	220	2 200
Мойщик воздушных судов	2	2	4	220	880
Аккумуляторщик	1	2	2	220	440
Слесарь по ремонту летательных аппаратов	1	2	2	220	440
<b>Летный комплекс:</b>					
Командир авиационного звена	1	14	14	450	6 300
Помощник по штабной работе	1	2	2	420	840
Командир вертолета МИ-8	4	2	8	415	3 320
Второй Пилот МИ-8	4	2	8	410	3 280
Бортовой механик МИ-8	3	2	6	410	2 460
<b>Врачебный здравпункт:</b>					
Старший фельдшер	1	2	2	450	900

Продолжение таблицы 3.7

Должностные лица	Количество человек	Оценка времени, на одного работника часов	Общее количества времени, часов	Стоимость одного часа работы	Общая стоимость выполнения
Фельдшер	1	2	2	150	300
Врач	1	2	2	180	360
<b>Служба авиационной безопасности</b>					
Заместитель директора по авиационной безопасности	1	8	8	450	3 600
Инженер по специальным техническим средствам досмотра и охраны	1	2	2	220	440
Начальник смены досмотра	4	2	8	180	1 440
Инспектор по досмотру	6	2	12	160	1 920
Перронный контролер	8	2	16	160	2 560
<b>Служба топливо обеспечения</b>					
Начальник службы топлив обеспечения	1	12	12	450	5 400
Инженер по ГСМ	1	2	2	220	440
Техник по учету	1	2	2	220	440
Начальник Лаборатории	1	2	2	240	480
Инженер-лаборант	1	2	2	220	440
Авиационный техник по горюче смазочным материалам	3	2	6	180	1 080
Слесарь по ремонту оборудования	3	2	6	180	1 080
<b>Служба организации перевозок а авиационных работ</b>					
Начальник службы	1	6	6	450	2 700
Диспетчер по организации авиационных перевозок	2	2	4	220	880

Продолжение таблицы 3.7

Должностные лица	Количество человек	Оценка времени, на одного работника часов	Общее количества времени, часов	Стоимость одного часа работы	Общая стоимость выполнения
Агент по обслуживанию авиационных перевозок	1	2	2	180	360
Приемосдатчик груза и багажа	2	2	4	150	600
<b>Служба специального транспорта и аэродромного обеспечения</b>					
Начальник службы спецавтотранспорта	1	18	18	450	8 100
Механик по ремонту транспорта	1	2	2	320	640
Старший инженер по эксплуатации аэродромов	1	2	2	320	640
Инженер по эксплуатации аэродрома	1	2	2	320	640
Диспетчер автомобильного транспорта	1	2	2	220	440
Водитель универсальных газоструйных машин	2	2	4	220	880
Водитель автомобиля СКБ	4	2	8	180	1 440
Аэродромный рабочий	1	2	2	150	300
Токарь	1	2	2	150	300
Слесарь по ремонту автомобилей	1	2	2	150	300
<b>Служба электросветотехнического обеспечения полетов (ЭСТОП)</b>					
Старший инженер светотехнического обеспечения полетов	1	4	4	450	1 800
Электромеханик по обслуживанию светотехнического оборудования систем обеспечения полетов	3	2	6	320	1 920
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	1	2	2	320	640



## Окончание таблицы 3.7

Должностные лица	Количество человек	Оценка времени, на одного работника часов	Общее количества времени, часов	Стоимость одного часа работы	Общая стоимость выполнения
<b>Производственно-диспетчерская служба</b>					
Старший штурман аэропорта	1	2	2	450	900
<b>Гостиничный комплекс</b>					
Заведующая гостиницей	1	4	4	450	1 800
Дежурный администратор	3	2	6	220	1 320
горничные	4	4	16	180	2 880
<b>Приписные авиационные площадки</b>					
Диспетчер по организации перевозок и авиационных работ населенного пункта	6	2	12	450	5 400
Итого					177 440

И, наконец, стоимость последнего третьего этапа – проведение аттестации оценивается в сумму 106 464 рублей.

Общая стоимость мероприятия составит 322 9234 рублей, в том числе 39 020 рублей (12%) – подготовительный этап, оценка рабочих мест – 177 440 рублей (55%), аттестация персонала и формирование рекомендаций – 106 464 рубля (33%).

Для достижения целей мероприятия определен оптимальный срок реализации данного изменения, который составляет 6 месяцев, в том числе подготовительный этап – 1,5 месяца.

Правильное и точное выполнение всех мероприятий в установленные сроки позволит предприятию осуществить реализацию поставленных задач, достичь главной цели организации и осуществить изменения в организации что в свою очередь приведет к быстрому и значительному росту эффективности деятельности организации в целом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования была проведена оценка системы управления персоналом ГП КК «КрасАвиа» в филиале №4 в сельском поселении Хатанга.

ГП КК «КрасАвиа» - государственное предприятие, в задачи которого входит в том числе и обеспечение авиаперевозок людей и грузов на территории Крайнего Севера. Кроме выполнения перевозок предприятие управляет на праве хозяйственного ведения аэропортами Байкит, Ванавара, Хатанга и другими, являясь в этой сфере субъектом естественных монополий. Ее тарифы подлежат регулированию в общем для естественных монополий порядке. Следует также отметить, что находясь в государственной собственности, на компанию возложено большое число социальных задач – обеспечение перевозок по невыгодным экономически, но требуемых с точки зрения обеспечения уровня жизни населения маршрутам (через систему субсидирования перевозок), содержание аэропортовой инфраструктуры и пр.

Персонал – это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма. В деятельности организации принимают участие субъекты - менеджеры, собственники, наемные работники которые заинтересованы в процветании компании, поскольку это дает им прибыль и надежные рабочие места.

Рассмотренные методы управления персоналом в ГП КК «КрасАвиа» показали, что любой производственный коллектив может успешно работать лишь при хорошо организованном, всестороннем руководстве его деятельностью, что должно означать установление согласованности между отдельными звеньями деятельности, а значит и согласованность действий всего производственного организма в целом.

Проведенное исследование выявило, что в авиакомпании ГП КК «КрасАвиа» в филиале №4 в сельском поселении Хатанга проблемы в управлении персоналом, прежде всего, связаны недостаточностью квалифицированных менед-

жеров, управленцев, которые смогли бы разрешить эти проблемы. С другой стороны, в компании отсутствует четкая ясная кадровая политика, нет как таковой системы аттестации в рамках всего филиала, слабо задействованы рычаги мотивации деятельности, нет ясной системы карьерного продвижения.

В работе предложена система оценки рабочих мест и основным мероприятием предполагается ее применение в рамках всего филиала. Система оценки рабочих мест предполагает, во-первых, формирование факторов оценки, их описание на качественном уровне, выбор шкалы оценки, определение приоритетов среди выявленных факторов, проведение оценки рабочих мест.

Выбрано восемь факторов оценки, включающие такие категории как управление работниками, ответственность, самостоятельность в работе, условия труда, опыт работы, уровень квалификации, уровень контактов, сложность и новизна задач, цена ошибки. Всем факторам был присвоен разный вес. При оценке использовалась пятибалльная шкала, где 0 баллов – признак отсутствует, 5 баллов – признак максимально выражен.

Далее, в работе определена процедура внедрения мероприятия. Весь процесс следует разбить на три этапа: предварительный – согласование факторов, определение их значимости и описание категорий, оценочный – проведение оценки рабочих мест и аттестация – сопоставление требований и фактическим их исполнением на конкретном рабочем месте.

Общая стоимость мероприятия оценивается а 323 тыс. рублей. Результаты мероприятия могут быть использованы далее для построения системы мотивации, корректировки системы оплаты труда и т.п.

Уровень внедрения результатов дипломного проекта – проектные расчеты.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Постановление Правительства РФ от 05.12.2001 г. № 848 (ред. от 27.12.2014) «О Федеральной целевой программе «Развитие транспортной системы России (2010 - 2020 годы)». – Режим доступа:
2. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 22.11.2008 г. № 1734-р. – Режим доступа: [http://www.mintrans.ru/activity/detail.php?SECTION\\_ID=439](http://www.mintrans.ru/activity/detail.php?SECTION_ID=439)
3. Постановление Правительства Красноярского края от 30.09.2013 г. № 510-п «Об утверждении государственной программы Красноярского края «Развитие транспортной системы». – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW123;n=131982;frame=1393>
4. Постановление Правительства Красноярского края от 12.02.2015 г. № 45-п «Об утверждении нормативов субсидирования и размеров субсидий на компенсацию расходов организациям транспортного комплекса края на 2015 год». – Режим доступа: <http://zakon.krskstate.ru/0/doc/23252>
5. Агентство по развитию северных территорий и поддержке коренных малочисленных народов Красноярского края. – Режим доступа: <http://www.krskstate.ru/government/executiv/agency/0/doc/474>
6. Арустамов, Э. Организация предпринимательской деятельности / Э. Арустамов, А. Пахомкин, Т. Митрофанов. – М. : Дашков и Ко, 2009. – 336 с.
7. Ашмарина С.И. Менеджмент: учебник. – М.: Читай!, Рид Групп, 2011. – 572 с.
8. Балаева, О. Управление организациями сферы услуг / О. Балаева, М. Предводителя. – М.: Высшая школа экономики (ГУ), 2010. – 160 с.
9. Боинг прогнозирует значительный рост спроса на пилотов: пресс-релиз. Boeing. 2013. URL: <http://www.boeing.ru/> (дата обращения: 05.03.2014).

- 10.Веснин, В. Теория организации / В. Веснин. – М.: Проспект, ТК Велби, 2008. – 272 с.
- 11.Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 150 с.
- 12.Ветлужских, Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI / Е. Ветлужских. – М.: Альпина ПаблишерЮ, 2016. – 224 с.
- 13.Воропаев, С.Н. Менеджмент: учебное пособие / С.Н. Воропаев, В.Д. Ермохин. – М.: КолосС, 2007. – 246 с.
- 14.Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В.И. Гончаров. – М.: Современная школа, 2010. – 635 с.
- 15.Горелов, Н. Оплата труда персонала. Методология и расчеты. Учебник и практикум / Н. Горелов. – М.: Юрайт, 2016. – 414 с.
- 16.Дафт Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского]. – СПб.: Питер, 2008. – 863 с.
- 17.Зиновьев, В.Н. Менеджмент: учебное пособие / В.Н. Зиновьев, И.В. Зиновьева. – М.: Дашков и Ко, 2010. – 477 с.
- 18.Иванов, И.С. Производственный менеджмент. Теория и практика. Учебник / И.С. Иванов, А.Л. Беляев, В.А. Лобачев, А.Т. Мозговой, Т.А. Кокорева и др. — М.: Юрайт, 2014. — 574 с.
- 19.Исаева, О. Управление человеческими ресурсами / О. Исаева, Е. Припорова. – М.: Юрайт, 2016. – 246 с.
- 20.Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
- 21.Карлов, А. Технологии управления развитием персонала. Учебник / А. Карлов. Н. Ключева. – М.: Проспект, 2016. – 416 с.
- 22.Кибанов, А. Управление персоналом. Учебное пособие / А. Кибанов. – М.: КноРУс, 2016. – 208 с.
- 23.Ковалев, В.В. Финансы организаций (предприятий) / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2014. – 352 с.

24. Колетвинова, Е. Стратегическое управление персоналом. Краткий курс. Учебное пособие / Е. Колетвинова. – М.: Проспект, 2016. – 144 с.
25. Коротков, Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. – М.: Юрайт, 2012. – 640 с.
26. Коршунов, В. Экономика организации (предприятия). Теория и практика. – М.: Юрайт, 2014. – 448 с.
27. Косьмин, А.Т., Свинтицкий Н.С., Косьмина Е.Ю. Менеджмент. Учебник. — М.: Академия, 2014. — 208 с.
28. Котова, Л. Организация службы управления персоналом. Современный подход / Л. Котова, Ю. Одегов. – М.: Аотфа Пресс, 2009. – 168 с.
29. Красноярский край в цифрах. 2013, 2014: Стат.сб. / Красноярскстат. – Красноярск, 2014. – 158 с.
30. Красноярский краевой статистический ежегодник, 2014: Стат.сб. / Красноярскстат. – Красноярск, 2014. – 518 с.
31. Круглова, Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: КноРус, 2009. – 499 с.
32. Любушин, Н.П. Экономика организации. – М.: КноРус, 2011. – 304 с.
33. Минченкова, О. Экономика труда. Учебник / О. Минченкова, Н. Федорова. – М.: КноРус, 2016. – 232 с.
34. Нечитайло, А., Карлик А. Экономика предприятий (организаций). Учебник. – М.: Проспект, 2014. – 304 с.
35. Новицкий, Н. Организация, планирование и управление производством / Н. новицкий, Пашуто В. – М.: Финансы и статистики, 2007. – 576 с.
36. Огнева, А. Управление персоналом организации / А. Огнева, М. Меленчук. – М.: Проспект, 2016. – 66 с.
37. Панов, М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / М. Панов. – М.: Инфра-М, 2016. – 256 с.
38. Пашуто, В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. Учебно-практическое пособие / В. Пашуто. – М.: КноРус, 2016. – 318 с.

- 39.Пласкова, Н.С. Экономический анализ: Учебник. – М.: Эксмо-Пресс, 2010. – 704 с.
- 40.Пригожин, А. Организации. Системы и люди / А. Пригожин. – М.: Ленанд, 2015. – 176 с.
- 41.Пугачев, В. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации / В. Пугачев. – М.: КноРус, 2016. – 208 с.
- 42.Пятенко, С.В. 9 основ менеджмента. Книга руководителя / рук. проекта А. Никитина. – СПб.: Питер, 2004
- 43.Регионы России. Социально-экономические показатели. 2013: Р32 Стат. сб. / Росстат. – М., 2013. – 990 с.
- 44.Российский статистический ежегодник. 2015: Стат.сб./Росстат. - Р76 М., 2015. – 728 с.
- 45.Самойлович, В. Организация производства и менеджмент / В. Самойлович. – М.: Acadimia, 2008. – 336 с.
- 46.Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия) / И.В. Сергеев. – М.: Юрайт, 2013. – 672 с.
- 47.Скамай, Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина. Учебник для ВУЗов. – М.: Инфра-М, 2011. – 384 с.
- 48.Смирнов, Э. Теория организации / Э. Смирнов. – М.: Инфра-М, 2016. – 248 с.
- 49.Соломанидина, Т. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум / Т. Соломанидина, В. Соломанидин. – М.: Юрайт, 2016. – 324 с.
- 50.Транспорт и связь в России. 2014. Т65. Стат. сб. – М.: Росстат, 2014. – 114 с.
- 51.Управление персоналом. Учебник и практикум / под ред. И. Максимцева, Н. Горелова. – М.: Юрайт, 2016. – 528 с
- 52.Шапиро, С. Основы управления персоналом. Учебное пособие / С. Шапиро, О. Шатаева. – М.:КноРус, 2016. – 208 с.
- 53.<http://www.gosniiga.ru/>
- 54.<http://www.ak-krasavia.ru/>

55.<http://www.mintrans.ru/>

56.<http://www.favt.ru/>

57.<http://www.krskstate.ru/>

58.<http://mintrans.krskstate.ru/>

59.<http://hatanga24.ru/>

60.<http://taimyr24.ru/>

						ДП – 080507.65 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		89